

651.3

817

a ei

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
KABUPATEN KARANGASEM - BALI**

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

**Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi: Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi: Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh:

**I NYOMAN ADI SUDANA**

**D4E001044**

**Kepada**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

**2003**

**UPT-PUSTAK-UNDIP**

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
5780 SOUTH CAMPUS DRIVE  
CHICAGO, ILLINOIS 60637

PH.D. THESIS  
SUBMITTED TO THE FACULTY OF THE DIVISION OF THE PHYSICAL SCIENCES  
IN CANDIDACY FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY

BY  
JAMES M. HANCOCK  
DEPARTMENT OF CHEMISTRY  
CHICAGO, ILLINOIS



CHICAGO, ILLINOIS

1978

1978

1978

1978

1978

1978

**LEMBAR PERSETUJUAN**

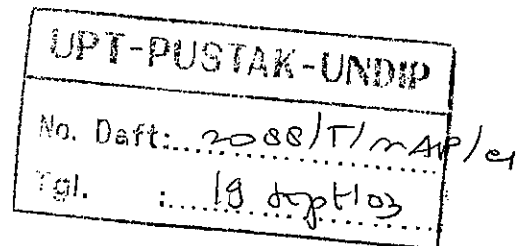
**TESIS**

**NAMA PENULIS : I NYOMAN ADI SUDANA**

**N I M : D4E001044**

**Tesis ini telah disetujui untuk diujikan:**

**Tanggal: 8 Maret 2003**



**Pembimbing I**

**( Dra. Tri Kadarwati, SU )**

**Pembimbing II**

**( Dra. Susi Sulandari, MSi )**



## RINGKASAN

Salah satu fungsi pemerintah yang selanjutnya menjadi tugas birokrasi pemerintah adalah penyelenggaraan pelayanan publik (public service). Fungsi ini dijalankan oleh para birokrat melalui lembaga-lembaga pelayanan publik baik di pusat maupun di daerah, seperti halnya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem sebagai lembaga publik dalam penyediaan dan penyaluran air minum di wilayahnya. Indikasi masih rendahnya kualitas pelayanan publik instansi ini perlu untuk dikaji, mengingat masyarakat pelanggan selama ini masih merasakan berbagai kesulitan dalam memperoleh pelayanan air minum. Oleh karenanya penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem – Bali yang selanjutnya dikaji hubungannya dengan beberapa faktor seperti kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja.

Hasil yang diperoleh dari analisis per variabel memperlihatkan bahwa variabel kualitas pelayanan publik menunjukkan hasil pada kategori “cukup baik” dengan jumlah penilaian sebesar 61 %, variabel kapabilitas kerja pegawai menunjukkan hasil pada kategori “baik” dengan jumlah penilaian sebesar 49 % (persen), variabel prosedur kerja menunjukkan hasil pada kategori “cukup baik” dengan jumlah penilaian sebesar 49 % dan variabel budaya kerja juga menunjukkan hasil pada kategori “cukup baik” dengan jumlah penilaian sebesar 41 %. Analisis tabel silang menunjukkan kecenderungan adanya hubungan positif antara variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik, yang mengisyaratkan bahwa semakin baiknya kapabilitas kerja pegawai, dukungan prosedur kerja yang dijalankan dan budaya kerja akan cenderung diikuti oleh terciptanya kualitas pelayanan publik yang baik. Selanjutnya, hubungan variabel kapabilitas kerja pegawai dengan variabel kualitas pelayanan publik menunjukkan hasil korelasi/ hubungan pada kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,380 dan dengan hasil nilai uji signifikansi ( $Z$ ) pada taraf nyata 5 %, sebesar  $5,428 > 1,96$  (nilai  $Z$  tabel) dan nilai *approx. sig.*  $(0.000) < 0,05$ , yang mengartikan adanya hubungan signifikan antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik, hubungan variabel prosedur kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik menunjukkan hasil korelasi/ hubungan pada kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,348 dan dengan hasil nilai uji signifikansi ( $Z$ ) pada taraf nyata 5 %, sebesar  $5,557 > 1,96$  (nilai  $Z$  tabel) dan nilai *approx. sig.*  $(0.000) < 0,05$ , yang memberi arti bahwa terdapat hubungan signifikan antara prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik, dan hubungan variabel budaya kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik juga menunjukkan hasil korelasi/ hubungan pada kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,409 dan dengan hasil nilai uji signifikansi ( $Z$ ) pada taraf nyata 5 %, sebesar  $6,365 > 1,96$  (nilai  $Z$  tabel) dan juga nilai *approx. sig.*  $(0.000) < 0,05$ , yang juga memberi arti bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik. Demikian juga halnya dengan hubungan variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja

secara bersama-sama dengan variabel kualitas pelayanan publik, menunjukkan hasil korelasi/ hubungan pada kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,229 dan dengan nilai uji signifikansi *chi-square* pada taraf signifikansi 5 % dan derajat bebas ( $df = 3$ ) sebesar  $68,775 > 7,815$  (nilai *chi-square* tabel pada taraf nyata dan derajat bebas yang sama) juga memberi arti bahwa terdapat hubungan signifikan antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik. Kuadrat hasil perhitungan angka Konkordansi Kendall yakni  $(0,229)^2 \times 100 \% = 5,24 \%$  yang menunjukkan angka koefisien determinasi mengisyaratkan bahwa variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja hanya mampu menjelaskan dan memberi kontribusi sebesar 5,24 persen terhadap variabel kualitas pelayanan publik.

Hasil-hasil analisis tersebut memberi arti bahwa hipotesis kerja (H1) yang menyatakan “Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali” baik secara sendiri-sendiri maupun serentak, diterima. Dengan demikian, variabel-variabel ini pada aspek-aspek penilaiannya, baik pada aspek penilaian kapabilitas kerja pegawai, dukungan prosedur kerja dan budaya kerja perlu untuk diperhatikan dan ditingkatkan oleh pihak-pihak manajemen maupun petugas operasional pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), sehingga nantinya dapat memberi dukungan untuk terciptanya pelayanan publik khususnya pelayanan air minum yang lebih berkualitas di Kabupaten Karangasem-Bali.

## ABSTRAKSI

**Kata kunci:** kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja, budaya kerja, kualitas pelayanan publik

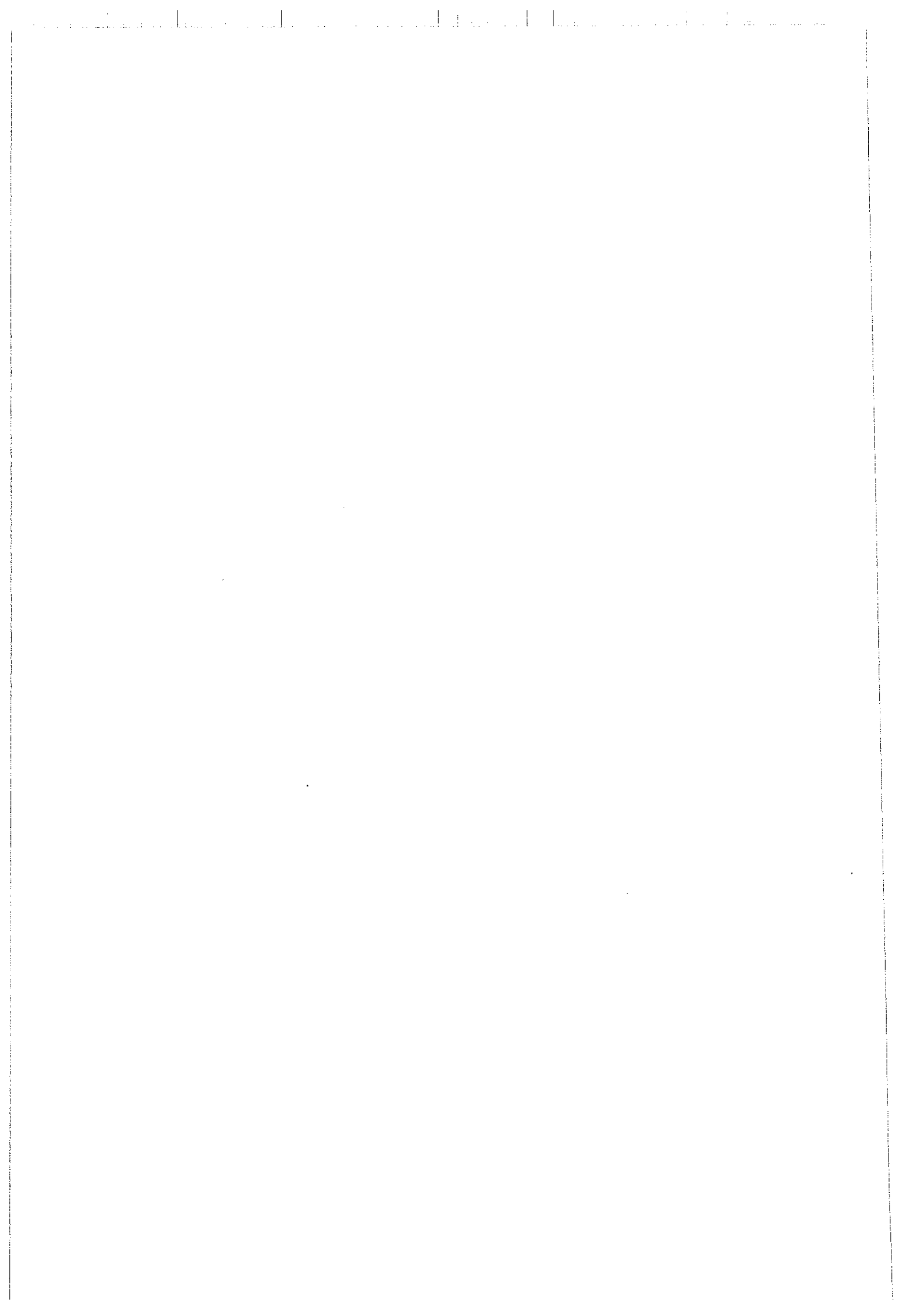
Kajian penelitian dalam tesis “Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem – Bali” ini bertujuan mengetahui dan menganalisis hubungan antara variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja sebagai variabel bebas dengan variabel kualitas pelayanan publik sebagai variabel terikat. Rancangan penelitian yang digunakan dalam tesis ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, didukung pendekatan penelitian bertipe eksplanatori untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan/ korelasi antara variabel-variabel yang diteliti, yakni hubungan antara variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik. Analisis data dibantu dengan formulasi statistik non parametrik, seperti formulasi korelasi dan pengujian hipotesis *associative ranking Tau Kendall* dan korelasi Konkordansi Kendall (W), selanjutnya di dalam pengolahan data menggunakan bantuan program komputer SPSS (Statistical Product and Service Solutions). Kesimpulan dari hasil analisis menunjukkan bahwa masing-masing variabel memperlihatkan hasil penilaian “cukup baik”. Variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja memiliki kecenderungan hubungan positif yang relatif lemah dengan variabel kualitas pelayanan publik. Meski demikian, dari hasil analisis pengujian hipotesis didapatkan bahwa baik secara individu (sendiri-sendiri) maupun secara serentak (bersama-sama), variabel-variabel bebas memiliki hubungan signifikan dengan variabel terikat. Dengan demikian pernyataan hipotesis “Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja, dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali” baik secara individual maupun secara serentak, diterima. Rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah: tinjau kembali pemberlakuan tarif pelayanan air minum agar dirasakan wajar dan tidak memberatkan, berikan kesempatan bagi para pegawai untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan khususnya diklat-diklat teknis pada unit-unit kerja agar kemampuan kerja mereka merata, perbanyak jumlah dan frekuensi informasi yang menjelaskan prosedur kerja dan fasilitas fisik pendukung agar pelaksanaan prosedur kerja tidak terhambat, serta perhatikan hal-hal yang terkait dengan pemotivasian pegawai agar mereka lebih serius, tanggap dan berinisiatif dalam pelaksanaan proses pelayanan. Oleh karenanya, guna mendukung terciptanya kualitas pelayanan publik yang baik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem – Bali ini, perlu diperhatikan aspek-aspek yang berhubungan dengan kapabilitas kerja pegawai, dukungan prosedur kerja dan budaya kerja.



## ABSTRACT

**Key words:** employee capability, working procedure, work culture, public service quality.

Research on "The Analysis of Public Service Quality at Water Supply Regencial Office of Karangasem - Bali" was aimed at determining the relations between employee capability, working procedure, and work culture variables as independent variables, with public service quality as dependent variable. This study employed quantitative research method supported by explanatory research method in finding out correlations between the variables. Data analysis employed non-parametric statistical formulas of Kendall's Tau and Kendall's Concordance Correlation (W). These data were then processed using SPSS (Statistical Product and Service Solution) package. It was concluded, that each of the variables performed "good enough". Employee capability, working procedure and work culture variables tend to have positive but weak relations with public service quality, individually and simultaneously. Thus, the hypothesis that stated "There is a positive relations between employee capability, working procedure, and work culture with public service quality at Water Supply Regencial Office (WSRO) of Karangasem - Bali", is accepted. The proposed recommendations are: evaluation on the water price to fit and satisfy more the customers, more opportunity for employees to receive additional education and training in their work unit to optimally increase their capability, more information about working procedure and supporting facilities to smooth WSRO operation, and more attention to factors that motivate employees to enhance their seriousness, responsiveness, and initiative in their services delivery. Therefore, for the betterment of public service quality of Water Supply Regencial (WSRO) of Karangasem - Bali, there are other factors to other than the employee capability, working procedure support and work culture that need to be researched.



## 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, Maret 2003



I Nyoman Adi Sudana



**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIK PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
KABUPATEN KARANGASEM - BALI**

Dipersiapkan dan disusun oleh:

**I NYOMAN ADI SUDANA**

**D4E001044**

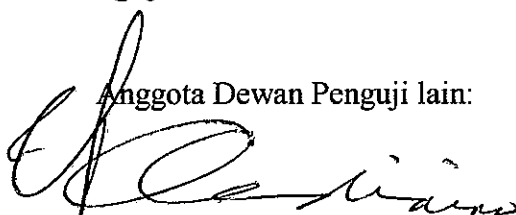
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
pada tanggal: 14 Maret 2003

**Susunan Tim Penguji**

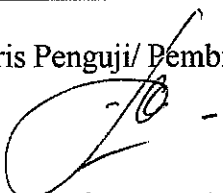
Ketua Penguji/ Pembimbing I,

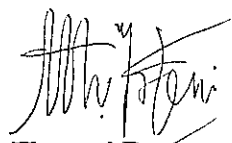
  
**Dra. Tri Kadarwati, SU**

Anggota Dewan Penguji lain:

  
**1. Drs. Wahyu Pujoyono, SU**

Sekretaris Penguji/ Pembimbing II,

  
**Dra. Susi Sulandari, MSi**

  
**2. Dra. Hartuti Purnaweni, MPA**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

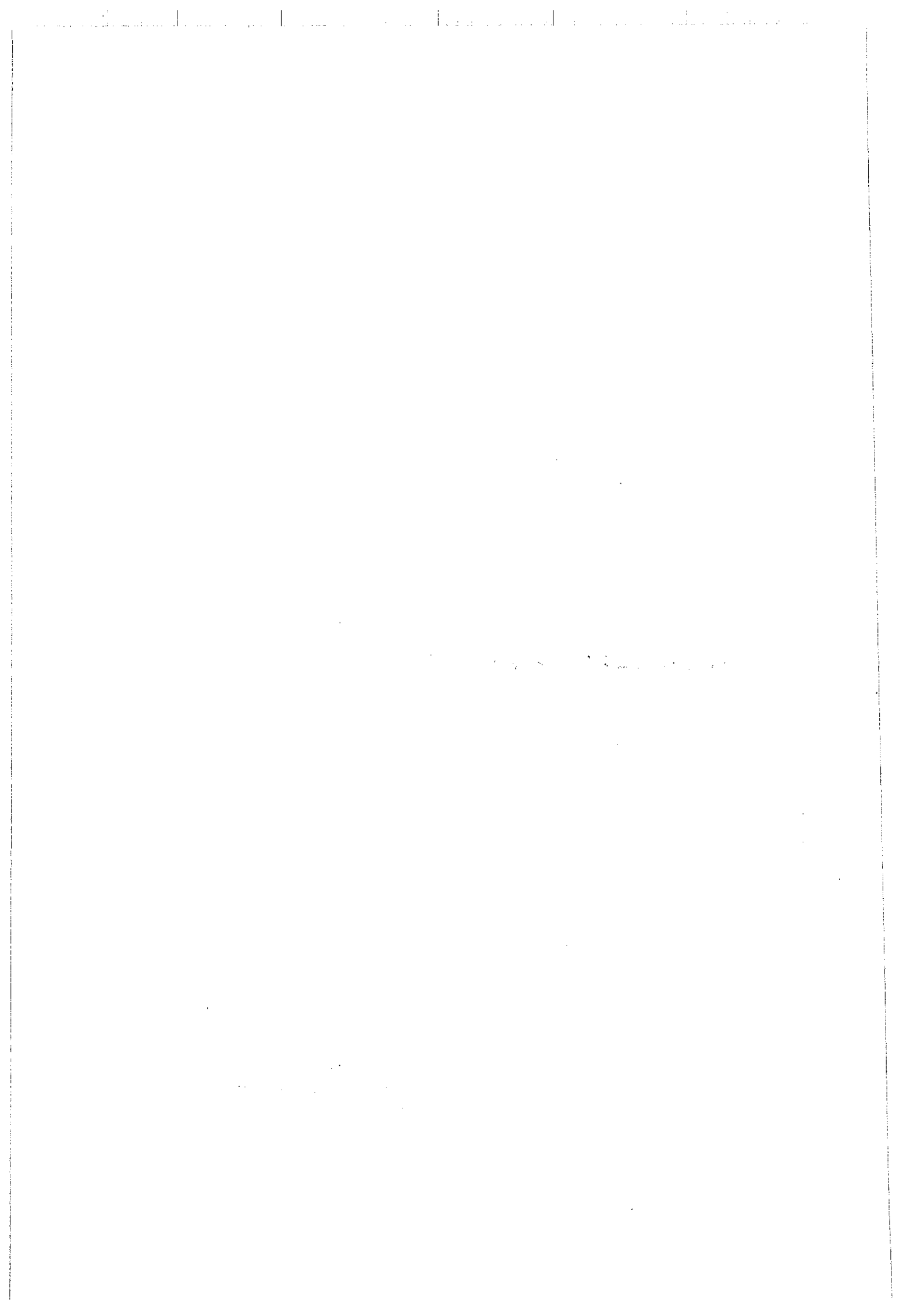
Tanggal: 2003

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



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



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat-Nya tesis yang berjudul “**Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali**” ini dapat terselesaikan pada waktunya.

Penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan yang penulis miliki, oleh karenanya penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak. Dengan demikian, dalam kesempatan yang berbahagia ini, penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA., PhD dan Bapak Drs. Ali Mufiz, MPA dalam kapasitas Beliau sebagai Ketua dan Sekretaris Program Magister Ilmu Administrasi konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang
2. Ibu Dra. Tri Kadarwati, SU dan Ibu Dra. Susi Sulandari, MSi selaku dosen pembimbing I dan II yang telah dengan sabar memberikan bimbingan yang sangat bermanfaat kepada penulis selama proses bimbingan hingga terselesaikannya tesis ini
3. Bapak Drs. Wahyu Pujoyono, SU dan Ibu Dra. Hartuti Purnaweni, MPA sebagai anggota Dewan Penguji yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis guna menjadikan tesis ini menjadi lebih baik

4. Bapak Pimpinan dan Staf MAP-UNDIP Semarang yang dengan penuh keramahan dan kesabaran telah membantu kelancaran administrasi selama penulis mengikuti studi dan penyelesaian tesis ini
5. Bapak Gubernur Bali, Bupati dan Sekretaris Daerah Karangasem beserta Nivo yang telah memberikan kesempatan tugas belajar kepada penulis dan kemudahan guna kelancaran penelitian yang penulis lakukan di Wilayah Kabupaten Karangasem – Bali
6. Bapak Kepala Bappeda Kabupaten Karangasem yang telah banyak memberi bantuan rekomendasi demi kelancaran administrasi dan dukungan moril, sehingga penulis memperoleh kesempatan menempuh pendidikan pasca sarjana di MAP UNDIP - Semarang
7. Bapak Pimpinan dan Staf Proyek PPSDM, UMT-BUIP yang telah memberikan bantuan material dan spiritual sehingga penulis bisa mengikuti pendidikan pada program pasca sarjana MAP UNDIP - Semarang
8. Bapak Direktur dan Staf Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem yang telah banyak memberikan bantuan selama proses penulisan tesis ini
9. Masyarakat Kabupaten Karangasem khususnya yang berdomisili di Kecamatan Karangasem, Manggis dan Abang yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini
10. Orang tua dan Saudara-saudara tercinta yang telah memberikan dorongan moril selama penulis mengikuti pendidikan dan penyelesaian tesis ini

11. Rekan-rekan dan semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis selama mengikuti studi hingga proses penyelesaian tesis ini

Dengan segala keterbatasan yang dimiliki, penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Namun demikian, penulis berharap semoga tulisan ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan atas partisipasi yang diberikan sekali lagi penulis haturkan terima kasih.

Semarang, Maret 2003

**Penulis**

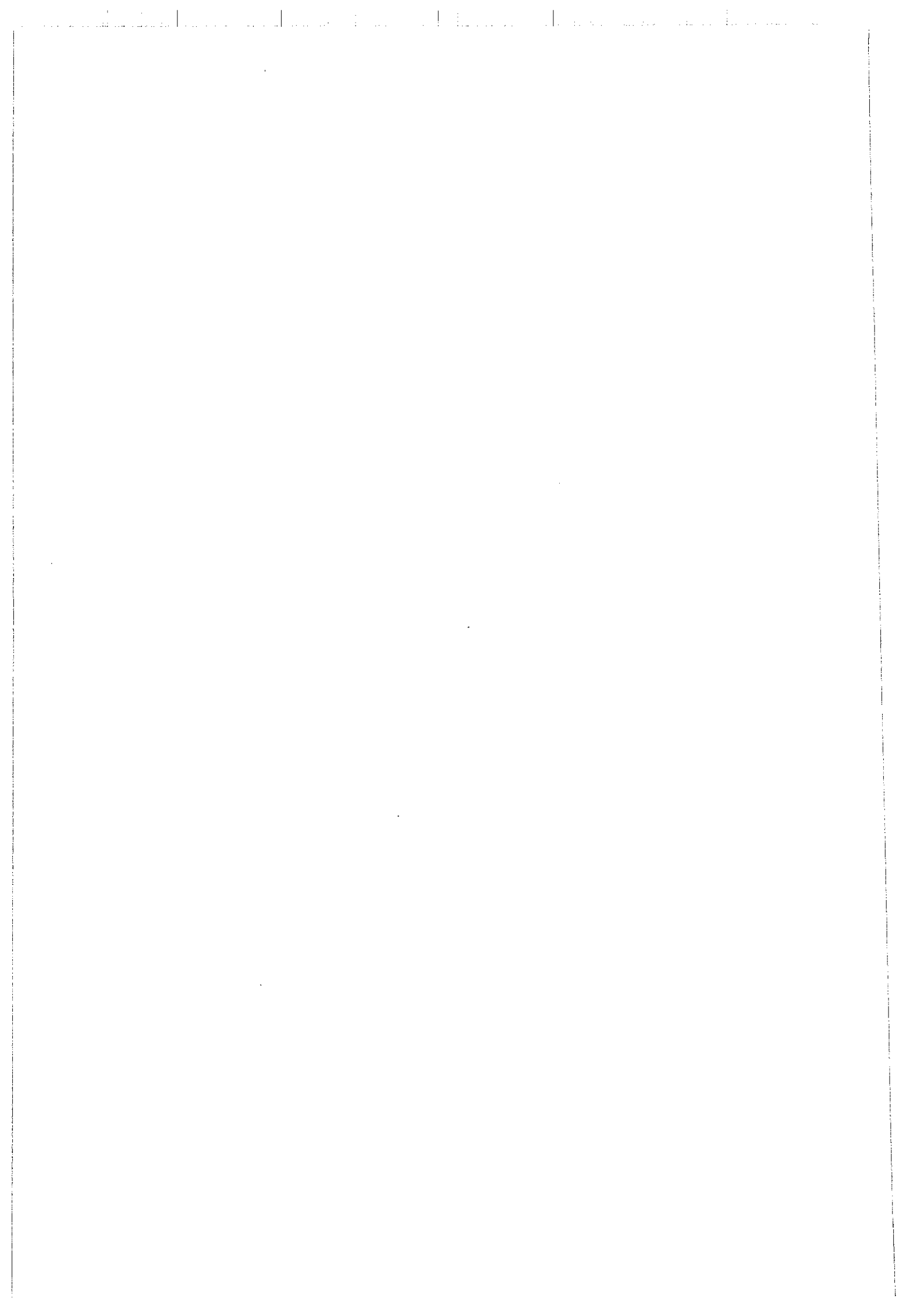


## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN	
RINGKASAN	
ABSTRAKSI	
ABSTRACT	
HALAMAN PERNYATAAN	
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	17
1. Identifikasi Masalah .....	17
2. Perumusan Masalah .....	18
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Kegunaan Penelitian .....	20
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori/ Kajian Teoritis .....	21
1. Kualitas Pelayanan Publik .....	21
2. Kapabilitas Kerja Pegawai .....	51
3. Prosedur Kerja .....	61
4. Budaya Kerja .....	69
5. Hubungan Kapabilitas Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan Publik .....	79
6. Hubungan Prosedur Kerja dengan Kualitas Pelayanan Publik .....	80
7. Hubungan Budaya Kerja dengan Kualitas	

Pelayanan Publik .....	82
8. Hubungan Kapabilitas Kerja Pegawai, Prosedur Kerja dan Budaya Kerja dengan Kualitas Pelayanan Publik .....	83
B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan .....	84
C. Hipotesis .....	85
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Rancangan Penelitian/ Perspektif Pendekatan Penelitian .....	87
B. Ruang Lingkup Penelitian/ Fokus Penelitian .....	87
C. Lokasi Penelitian .....	87
D. Variabel Penelitian/ Fenomena Yang Diamati .....	88
1. Klasifikasi Variabel .....	88
2. Definisi Konseptual Variabel .....	88
3. Definisi Operasional Variabel .....	90
E. Jenis dan Sumber Data .....	95
F. Instrumen Penelitian .....	96
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	96
H. Teknik Pengumpulan Data .....	103
I. Teknik Analisis Data .....	103
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b>	
A. Deskripsi Wilayah Penelitian .....	109
1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian .....	109
2. Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem .....	115
3. Susunan/ Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Karangasem .....	118
B. Hasil Penelitian .....	121
1. Identitas Responden .....	121
2. Variabel Kualitas Pelayanan Publik .....	123
3. Variabel Kapabilitas Kerja Pegawai .....	139
4. Variabel Prosedur Kerja .....	146
5. Variabel Budaya Kerja .....	156

6. Kesimpulan Hasil Penelitian .....	162
C. Analisis Hasil Penelitian .....	169
1. Pengujian Hipotesis Minor .....	170
2. Pengujian Hipotesis Mayor .....	184
D. Diskusi .....	187
BAB V KESIMPULAN dan SARAN	
A. Kesimpulan .....	202
B. Saran .....	204
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
II.1	Bagan Pelayanan Sebagai Proses .....	24
II.2	Bagan Model Proses Generik .....	25
II.3	Bagan Sistem <i>TQS</i> .....	31
II.4	<i>The Triangle of Balance in Service Quality</i> .....	34
II.5	Model Geometrik Hipotesis .....	86
III.6	Bagan Alur Pengambilan Sampel .....	102
IV.7	Peta Propinsi Bali .....	109
IV.8	Diagram Persentase Luas Wilayah Kecamatan Di Kabupaten Karangasem .....	111
IV.9	Diagram Persentase Jumlah Penduduk Kabupaten Karangasem .....	113



## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
I.1.	Perkembangan Jumlah Pelanggan, Produksi dan Penggunaan Air Minum (Jumlah Yang Disalurkan) di Kabupaten Karangasem Tahun 1995–2000 .....	9
I.2.	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat/ Jenis Pendidikan .....	14
I.3.	Jumlah Pegawai Menurut Pernah/ Tidaknya Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan .....	15
III.4.	Jumlah Pelanggan PDAM Berdasarkan Jenis/ Kategori Pelanggan .....	98
III.5.	Jumlah Sampel Menurut Proporsi Pada Masing-masing Lokasi (kecamatan) .....	101
IV.6	Luas Wilayah, Jumlah Penduduk, <i>Sex Ratio</i> , Kepadatan Jiwa dan Jumlah RT di Kabupaten Karangasem per Kecamatan Tahun 2000 .....	110
IV.7	Jumlah Desa Pemerintahan dan Desa Adat di Kabupaten Karangasem Per Kecamatan Tahun 2000 .....	112
IV.8	Responden Menurut Jenis Pekerjaan .....	121
IV.9	Responden Menurut Tempat Tinggal .....	122
IV.10	Kemudahan Dalam Memperoleh Pelayanan .....	124
IV.11	Kecepatan Memperoleh Pelayanan .....	125
IV.12	Kelancaran untuk Memperoleh Pelayanan .....	126
IV.13	Kejelasan Prosedur Pelayanan yang Dijalankan ...	127
IV.14	Kejelasan Informasi Persyaratan Pelayanan .....	128
IV.15	Kesesuaian Biaya/ Tarif dengan Ketentuan yang Dijalankan .....	129

IV.16	Kesesuaian Jadwal Waktu dalam Pelaksanaan Proses Pelayanan .....	130
IV.17	Kepastian Hukum Proses Pelayanan .....	131
IV.18	Kenyamanan dalam Proses Pelayanan .....	132
IV.19	Kemudahan untuk Mendapatkan Informasi Pelayanan Secara Jelas .....	132
IV.20	Keterbukaan Informasi Prosedur Pelayanan .....	133
IV.21	Ketepatan Pola Pelayanan yang Digunakan .....	134
IV.22	Biaya/Tarif yang Dikenakan .....	135
IV.23	Kewajaran Biaya untuk Memperoleh Pelayanan ...	136
IV.24	Jangkauan Pelayanan .....	137
IV.25	Pelayanan yang Sama Tanpa Membedakan Status Sosial .....	138
IV.26	Ketepatan Waktu Penyelesaian Pelayanan dalam Waktu yang Telah Ditentukan .....	139
IV.27	Pemahaman Petugas Terhadap Bidang Tugasnya ..	140
IV.28	Kemampuan Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan Administrasi .....	141
IV.29	Pemahaman Petugas Terhadap Prosedur dan Petunjuk Pelaksanaan Tugas .....	141
IV.30	Keterampilan Pegawai Terhadap Pengoperasian Mesin dan Peralatan .....	142
IV.31	Kemampuan Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan dalam Menangani Pelanggan .....	144
IV.32	Hubungan Kerja Antara Petugas dengan Pelanggan	145
IV.33	Kesopanan dan Rasa Menghargai dari Petugas dalam Pelayanan .....	146
IV.34	Kesesuaian Prosedur Penyelesaian Pelayanan .....	147

IV.35	Konsistensi Pelaksanaan Prosedur Kerja dalam Pelayanan .....	148
IV.36	Kelonggaran Persyaratan dalam Pelaksanaan Prosedur Kerja .....	149
IV.37	Keberadaan Informasi yang Menjelaskan Prosedur Pelayanan .....	150
IV.38	Kejelasan/ Pemahaman tentang Prosedur Pelayanan .....	151
IV.39	Pemahaman Bahasa dalam Menjelaskan Prosedur Kerja .....	152
IV.40	Dukungan Fasilitas Fisik dalam Menjalankan Prosedur Kerja .....	153
IV.41	Kesesuaian Fasilitas Fisik dengan Kebutuhan dalam Pelaksanaan Prosedur Kerja .....	154
IV.42	Kesederhanaan Prosedur Kerja .....	155
IV.43	Keobyektifan Pelaksanaan Prosedur Kerja .....	156
IV.44	Disiplin Kerja Para Petugas/Pegawai .....	157
IV.45	Tanggung Jawab Petugas/ Pegawai pada Pelaksanaan Pelayanan .....	158
IV.46	Ketepatan Waktu Pelayanan yang Diberikan Para Petugas dalam Menangani Urusan Pelanggan .....	159
IV.47	Keseriusan Para Petugas dalam Menangani Keluhan .....	161
IV.48	Inisiatif Petugas Dalam Melakukan Pelayanan ...	162
IV.49	Kesimpulan Hasil Penelitian Variabel Kualitas Pelayanan Publik .....	163
IV.50	Kesimpulan Hasil Penelitian Variabel Kapabilitas Kerja .....	165
IV.51	Kesimpulan Hasil Penelitian Dukungan Variabel Prosedur Kerja .....	166

IV.52	Kesimpulan Hasil Penelitian Dukungan Variabel Budaya Kerja .....	168
IV.53	Hubungan Kapabilitas Kerja dengan Kualitas pelayanan .....	170
IV.54	Nilai Uji Hitung <i>Rank Kendall</i> untuk Hubungan Kapabilitas Kerja dengan Kualitas pelayanan ....	172
IV.55	Hubungan antara Prosedur Kerja dengan Kualitas Pelayanan .....	174
IV.56	Nilai Uji Hitung <i>Rank Kendall</i> untuk Hubungan Prosedur Kerja dengan Kualitas pelayanan .....	177
IV.57	Hubungan antara Budaya Kerja dengan Kualitas Pelayanan .....	179
IV.58	Nilai Uji Hitung <i>Rank Kendall</i> untuk Hubungan Budaya Kerja dengan Kualitas Pelayanan .....	182
IV.59	Korelasi antara Kapabilitas, Prosedur Kerja, Budaya Kerja dengan Kualitas Pelayanan Menggunakan Rumus Tau Kendall .....	184

## DAFTAR LAMPIRAN

### Nomor

1. Matriks Daftar Pertanyaan (Questionnaires)
2. Daftar Pertanyaan (Questionnaires)
3. Surat-surat Ijin Penelitian
4. Bagan Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem
5. Identitas Responden (Nama Responden)
6. Tabel Induk Hasil Penelitian
7. Tabel-tabel Hasil Analisis Statistik



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dalam suatu lembaga pemerintahan terdapat pelaksanaan tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan dengan 3 (tiga) fungsi utama penyelenggaraan yaitu fungsi administratif yang berkaitan dengan berbagai persoalan kegiatan administrasi pemerintahan, fungsi pembangunan yang menyangkut proses terencana untuk melaksanakan proses perbaikan dan pembangunan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta fungsi pelayanan masyarakat (public service) yang menyangkut bagaimana pemerintah menjadi fasilitator atas kepentingan masyarakat. Fungsi penyelenggaraan pemerintahan ini terkait dengan 3 (tiga) fungsi birokrasi seperti fungsi pembangunan (development), pemberdayaan (empowering) dan fungsi pelayanan umum (public service).

Fungsi-fungsi ini akan terlaksana dengan baik apabila pihak-pihak yang berperan di dalamnya dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Keberhasilan pembangunan secara umum akan banyak ditentukan oleh kesiapan aparatur pemerintahan dalam hal ini para birokratnya untuk menjalankan fungsi-fungsinya, karena perumusan perencanaan pembangunan yang baik akan terasa sulit dilaksanakan apabila tidak diimbangi oleh ketersediaan aparatur pemerintahan yang memiliki kemampuan, keterampilan yang baik, wawasan luas, disiplin tinggi dan dalam menjalankan fungsinya didasari oleh komitmen atas kepentingan masyarakat.

Harapan akan pencapaian suatu hasil yang lebih baik dari usaha-usaha seorang pegawai akan mendorongnya memberikan kontribusi terhadap pencapaian hasil organisasinya. Apabila hasil yang dicapai oleh organisasi melalui usaha para pegawai mengalami peningkatan berarti mengisyaratkan suatu tingkat keberhasilan yang dicapai oleh organisasi tersebut.

Begitu juga halnya dengan organisasi birokrasi pemerintahan sebagai organisasi pelayan publik, juga diharapkan peningkatan usaha-usaha dari para birokratnya dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, khususnya dalam pelaksanaan fungsi pelayanan. Hal ini diperlukan karena sering terlihat masih adanya organisasi pelayanan publik yang terkesan menomorduakan hasil/output pelayanannya sehingga mengurangi keberhasilannya dalam usaha memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan atas apa yang menjadi kepentingan mereka pada jasa publik.

Dalam menjalankan fungsi pelayanannya, organisasi publik melalui para birokratnya akan dihadapkan pada masyarakat/ publik yang memiliki kebutuhan dan kepentingan atas jasa publik. Dengan munculnya berbagai tuntutan masyarakat yang menginginkan pelayanan yang baik dari organisasi publik terhadap kebutuhan dan kepentingan mereka, telah merubah paradigma pelayanan yang telah lama terjadi. Hal ini ditandai dengan adanya perubahan cara berpikir dan penilaian masyarakat pada visi dan misi pelayanan birokrasi terhadap berkembangnya budaya paternalistik dengan pandangan dan sikap birokrat yang semula terkesan berkuasa, ingin dilayani dan menjauhkan misi utamanya sebagai pelayan.

Hal ini senada dengan pendapat yang dinyatakan Dwiyanto (2002:2) bahwa: "Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, orientasi kekuasaan yang kuat selama ini telah membuat birokrasi menjadi semakin jauh dari misinya untuk memberikan pelayanan publik". Perubahan pandangan itu sebenarnya ingin menempatkan kembali kapasitas para birokrat menjadi pihak yang sebenarnya harus memberikan pelayanan serta bersikap sebagai pelayan atas kepentingan publik (masyarakat umum) dan juga diharapkan nantinya akan membawa perubahan pada operasional organisasi mereka (organisasi publik) untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Berkembangnya tuntutan masyarakat sebagai indikasi peran yang semakin kritis menginginkan adanya birokrasi dalam organisasi pemerintahan yang profesional, khususnya dalam pelaksanaan fungsi pelayanan publik yang berkualitas. Tuntutan ini telah mengindikasikan pula adanya harapan-harapan dari masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan publik untuk mendapatkan suatu bentuk pelayanan yang berkualitas, sesuai dengan pernyataan yang mengatakan bahwa:

Tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas bukan merupakan hal yang baru. Masyarakat mengharapkan dalam mengurus kepentingan mereka pada unit-unit pelayanan publik akan memperoleh pelayanan yang mudah, sederhana, lancar, cepat, tepat tidak berbelit-belit, ramah, manusiawi, terdapat kepastian dan kejelasan prosedur, persyaratan pelayanan dengan biaya atau tarif yang masuk akal dan pasti atau konsisten, kenyamanan serta keterbukaan. (Warella, 1997:2)

Ini memberi arti bahwa masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan publik mengharapkan suatu tindak pelayanan dalam usaha memenuhi kepentingan mereka pada unit-unit pelayanan pada organisasi publik yang

terkait dengan kebutuhan mereka akan memperoleh pelayanan yang memenuhi kriteria-kriteria pelayanan yang mudah, sederhana, lancar, cepat, tepat dan tidak berbelit-belit, ramah, manusiawi, terdapat kepastian dan kejelasan prosedur dalam pelayanan, persyaratan pelayanan dengan biaya atau tarif yang masuk akal dan pasti atau konsisten, kenyamanan serta adanya transparansi atau keterbukaan sehingga nantinya hal-hal demikian yang perlu diupayakan oleh para birokrat sebagai pelayan publik untuk dapat memberikan suatu bentuk pelayanan yang berkualitas.

Suatu pelayanan publik dikatakan berkualitas apabila pelayanan tersebut mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat yang menerima pelayanan karena pada dasarnya suatu pernyataan kualitas dalam pelayanan akan selalu terkait dengan pelayanan yang terbaik, yakni bagaimana para birokrat menunjukkan suatu sikap pelayanan atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara baik dan memuaskan. Suatu pelayanan dikatakan memuaskan apabila pelayanan tersebut dapat memenuhi harapan para pelanggan sehingga menjadi tugas para penyedia dan pemberi jasa, dalam hal ini para birokrat pelayanan yang dituntut kemampuannya untuk dapat memenuhi harapan masyarakat sebagai pelanggan atas jasa publik tersebut.

Kemudian suatu kualitas atas jasa akan dinilai oleh para pelanggan atas persepsi mereka, seperti pendapat yang dinyatakan oleh Kotler, 1994 bahwa "kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan" (dalam Tjiptono, 2002:61) yang memberi arti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut

pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan. Jadi pelanggan yang mengkonsumsi dan menikmati jasa perusahaan sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa.

Masyarakat sebagai pelanggan dari pelayanan publik akan menilai kualitas pelayanan publik ini berdasarkan persepsi mereka menurut 10 (sepuluh) kriteria persepsi pelanggan seperti yang dikemukakan oleh Morgan dan Murgatroyd (1994), yang selanjutnya oleh Parasuraman et. al. (dalam Warella, 1997:19) dirangkum dalam lima kriteria yang disebut sebagai *SERVQUAL Dimension*, mencakup hal-hal seperti: *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance: Competence, Courtesy, Credibility, Security; Emphaty: Access, Communication dan Understanding The Customer.*

Hal tersebut oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman (dalam Tjiptono, 2002:14) diidentifikasi sebagai lima dimensi pokok yang berkaitan dengan kualitas jasa, yakni:

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi
2. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan
3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap
4. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko dan keragu-raguan
5. *Emphaty*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan

Selanjutnya guna mewujudkan pelayanan yang berkualitas, tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang berpengaruh terhadapnya. Ada beberapa pendapat yang menyatakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, diantaranya The Liang Gie (dalam Suwarsono, 1999:17) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan seperti:

- a. Motivasi kerja
- b. Sistem kerja/ pelayanan
- c. Suasana kerja
- d. Kemampuan kerja pegawai
- e. Lingkungan kerja
- f. Perlengkapan dan fasilitas
- g. Prosedur kerja

Adapun Moenir (2001:88-122) menyebutkan 6 (enam) faktor pendukung pelayanan umum yakni:

1. Faktor Kesadaran
2. Faktor Aturan
  - a. Kewenangan
  - b. Pengetahuan dan pengalaman
  - c. Kemampuan bahasa
  - d. Pemahaman oleh pelaksana
  - e. Disiplin dalam pelaksanaan
3. Faktor Organisasi
  - a. Sistem
  - b. Prosedur
  - c. Metode
4. Faktor Pendapatan
  - a. Kebutuhan fisik minimum
  - b. Kebutuhan hidup minimum
5. Faktor Kemampuan-keterampilan
6. Faktor Sarana Pelayanan
  - a. Sarana kerja
  - b. Fasilitas pelayanan

Dalam "Pelayanan Prima" (1999:1) disebutkan ada beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan *costumer* (pelanggan/ publik) yakni:

- SDM
- *Training*
- Budaya Kerja
- *Leadership*
- Pembinaan
- *Monitoring*

Beberapa pendapat tersebut menyebutkan berbagai faktor/ variabel yang dapat mempengaruhi pelayanan.

Mengingat begitu banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, maka dalam menghadapi berkembangnya tuntutan masyarakat/ publik sebuah organisasi publik harus dapat meningkatkan kinerja pelayanannya agar dapat terus meningkat kualitasnya untuk kemudian dapat menjawab tuntutan-tuntutan tersebut.

Salah satu hal yang dapat diupayakan adalah dengan perbaikan pada faktor yang menyangkut sumber daya manusia, yakni para birokrat sebagai aparatur pelayanan, karena sesungguhnya kepuasan publik sebagai pelanggan atas pelayanan akan sangat terkait dengan kapabilitas aparat para pemberi pelayanan yang dalam hal ini dituntut kemampuan dan keterampilan mereka dalam pelaksanaan kapasitas pelayanan mereka.

Kemudian dalam faktor organisasi perlu adanya kejelasan dalam pelaksanaan prosedur kerja pelayanan yang pada gilirannya akan memberikan kepastian pelayanan yang dibutuhkan masyarakat sebagai pelanggan atas jasa publik yang menjadi kepentingan mereka serta bagaimana budaya kerja pada organisasi dimana aparat pelayanan melaksanakan tugasnya karena budaya kerja dengan disiplin dan komitmen

kerja tinggi akan dapat meningkatkan kinerja pelayanan dari para birokrat pelayanan.

Selanjutnya sebagai sebuah organisasi publik yang terkait dengan pelaksanaan fungsi pelayanan, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai salah satu lembaga publik dalam pelayanan penyediaan air bersih (minum) dituntut tingkat kualitas pelayanannya melalui peningkatan kinerja operasional para pegawai, karena kinerja pegawai yang tinggi akan mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya rendahnya kinerja operasional pegawai akan mencerminkan rendahnya kinerja organisasi.

Dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan publiknya, sebagai gambaran atas operasional pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali, terindikasi masih rendahnya kualitas pelayanan perusahaan ini, yakni dalam hal kemampuan perusahaan dalam penyaluran air bersih (minum) atas kebutuhan pelanggan (masyarakat) yang semakin meningkat.

Adapun gambaran umum atas kondisi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem dapat dilihat seperti Tabel I.1 berikut, yang memuat perkembangan jumlah pelanggan, produksi dan penggunaan (jumlah yang disalurkan) serta persentase tingkat penggunaannya dari tahun 1995 s/d. tahun 2000.

Tabel I.1  
Perkembangan Jumlah Pelanggan, Produksi dan Penggunaan  
Air Minum (Jumlah yang Disalurkan) di Kabupaten  
Karagasem Tahun 1995 - 2000

No	Tahun	Jumlah Pelanggan	Perkembangan (%)	Produksi (m <sup>3</sup> )	Perkembangan (%)	Penggunaan (Jumlah Disalurkan) (m <sup>3</sup> )	Perkembangan (%)	Tingkat Penggunaan (%)
1	1995	7,191		3,104,139.00		1,948,341.00		62.77
2	1996	8,467	17.74	3,848,153.70	23.97	2,161,601.00	10.95	56.17
3	1997	10,434	23.23	4,254,028.70	10.55	2,571,391.00	18.96	60.45
4	1998	11,317	8.46	6,332,694.00	48.86	6,332,694.00	146.28	100.00
5	1999	12,365	9.26	2,908,902.00	-54.07	2,908,902.00	-54.07	100.00
6	2000	13,408	8.44	4,864,720.28	67.24	3,479,117.00	19.60	71.52

Sumber: Karangasem Dalam Angka Tahun 1999 dan 2000 (diolah)

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari tahun ke tahun (1995-2000) jumlah pelanggan yang harus dilayani oleh PDAM dalam penyediaan air minum secara absolut terus mengalami peningkatan dari sejumlah 7.191 pelanggan pada tahun 1995 sampai dengan sejumlah 13.408 pelanggan pada tahun 2000, dengan persentase perkembangan yang meningkat secara variatif. Persentase peningkatan terbesar terlihat pada tahun 1997 yakni sebesar 23,23 persen dari tahun sebelumnya (1996). Peningkatan jumlah pelanggan ini karena memang masih banyak masyarakat yang membutuhkan tersedianya air bersih (minum) untuk keperluan sehari-hari terutama untuk jenis pelanggan rumah tangga, dan pengguna-pengguna lain seperti lembaga-lembaga umum (badan sosial, instansi pemerintah) maupun perusahaan-perusahaan seperti hotel, restoran dan lain-lainnya.

Dilihat dari produksi yaitu kapasitas air yang tersedia untuk disalurkan dari tahun ke tahun juga mengalami peningkatan, terkecuali pada tahun 1999

jumlah produksi menurun drastis dari 6.332.694 m<sup>3</sup> (1998) menjadi 2.908.902 m<sup>3</sup> yang susut sampai -54,07 persen, namun kembali mengalami peningkatan produksi pada tahun selanjutnya (2000) dengan peningkatan sebesar 67,24 persen. Hal ini menunjukkan suatu tingkat produksi yang fluktuatif. Produksi air ini diperoleh dari *reservoir* dengan sumber air terutama yang berasal dari air permukaan, air tanah dan sumur bor.

Kemudian dilihat dari penggunaannya yaitu jumlah air minum yang dapat disalurkan sampai ke tangan konsumen (pelanggan) secara umum juga terjadi fluktuasi baik dalam nilai absolut (m<sup>3</sup>) ataupun dalam persentasenya yaitu kadang terlihat jumlah yang naik tinggi seperti terlihat pada tahun 1998 yang mencapai 6.332.694 m<sup>3</sup> yang mengalami peningkatan sebesar 146,28 persen dari tahun sebelumnya (1997) dengan jumlah absolut 2.571.391 m<sup>3</sup>. Selanjutnya tahun berikutnya terjadi penurunan drastis sampai dengan -54,07 persen (tahun 1999).

Dilihat dari tingkat penggunaan yaitu jumlah yang didapat dari rasio antara konsumsi (penggunaan/ jumlah yang disalurkan sampai ke tangan pelanggan) dengan jumlah produksi dikalikan 100%, diperoleh gambaran bahwa dari tahun ke tahun (1995-2000) hanya tahun 1998 dan 1999 yang memiliki tingkat penggunaan penuh (sampai 100%) dalam artian bahwa jumlah yang disalurkan sama dengan jumlah produksi, sedangkan tahun-tahun lainnya tingkat penggunaannya variatif yang artinya masih terjadi kendala dalam operasionalnya (tidak terjadi penggunaan penuh).

Dari fenomena yang ada terlihat bahwa dalam operasionalnya Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem ini juga masih kesulitan untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya air minum bagi pelanggannya, yaitu masih terjadinya kemacetan dalam penyaluran air seperti yang termuat dalam sebuah harian lokal (Bali Post, Rabu Wage 3 April 2002). Berita tersebut menggambarkan terganggunya penyaluran air karena mengalami kemacetan penyaluran yang terjadi pada salah satu saluran di daerah ini. Selain itu, saluran air yang sedianya memasok air ke Desa Seraya yang merupakan salah satu desa yang memiliki kategori wilayah dengan *topografi* berbukit dan kering di Kecamatan Karangasem selama 6 (enam) bulan mengalami kemacetan total, sehingga warga di desa ini mengalami kesulitan mendapatkan pasokan air bersih.

Masalah ini masih ditambah lagi, dengan sudah mulai mengeringnya *cubang* sebagai tempat penampungan air hujan untuk persediaan air di musim kemarau milik warga setempat. Warga juga mengeluh karena menjelang musim kemarau air bersih harganya bisa dirasakan lebih mahal dibandingkan dengan beras karena mereka harus membayar seharga Rp. 80.000,- untuk setiap satu mobil tangki. Permasalahan lagi muncul karena mobil tangki hanya bisa beroperasi di pinggir jalan dan tidak dapat menjangkau warga yang bertempat tinggal di perbukitan yang jauh dari jalan raya.

Salah satu warga mengatakan, “kalau tak mempunyai beras, kami masih bisa makan jagung sebagai makanan utama, tetapi kami tidak bisa hidup tanpa air”. (BP., 2002). Akhirnya warga yang tidak puas melalui perwakilan

mereka mengadukan permasalahan yang mereka hadapi langsung ke Bupati setelah sebelumnya merasa kurang puas dengan penjelasan dari DPRD setempat. Mereka sempat melontarkan nada ancaman kalau masalah tidak ditangani sampai batas waktu dua minggu mereka tidak akan dapat menjamin jika terjadi reaksi warga. Hal ini menjadi masalah karena sebelumnya aliran air menuju Desa Seraya ini diperoleh dari beberapa *reservoir* yang dihubungkan oleh pipa penyalur dengan menutup sadapan-sadapan sebelum menuju desa tersebut dengan menempatkan beberapa orang karyawan sebagai petugas jaga, namun dikatakan petugas PDAM yang bertugas untuk itu tidak melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga kesulitan mendapatkan air terjadi.

Kondisi di atas dapat menggambarkan bahwa operasional pelayanan PDAM Kabupaten Karangasem belum tercapai secara optimal karena dari data dapat dilihat bahwa peningkatan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun seharusnya diikuti oleh jumlah produksi dan penggunaan yang meningkat secara proporsional. Dilihat dari tingkat penggunaannya, seharusnya tingkat penggunaan air minum oleh pelanggan dapat secara optimal terjadi (mencapai tingkat penggunaan 100%), namun kenyataannya tidaklah demikian.

Hal ini masih ditambah lagi dengan adanya beberapa fenomena yang menggambarkan masih rendahnya tingkat pelayanan terhadap masyarakat sebagai pelanggannya. Hal ini mengisyaratkan bahwa operasional PDAM Kabupaten Karangasem belum mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi

diharapkan dan mengindikasikan masih perlunya perbaikan operasional tingkat kualitas pelayanan publiknya.

Mengacu pada konsep pelayanan publik seperti yang telah dijelaskan maka salah satu yang memberi kontribusi terhadap kurang produktifnya organisasi/ perusahaan pada operasional pelayanan yang berkualitas terletak pada sumber daya manusianya, dalam hal ini adalah para pegawai dimana tinggi rendahnya tingkat kualitas pelayanan organisasi dapat dicerminkan oleh tinggi atau rendahnya kinerja para pegawai, menyangkut kualitasnya yakni kapabilitas/ kemampuannya dalam hal operasional. Sumber lain yang penting menyangkut faktor organisasi seperti dukungan prosedur, sistem dan metode kerja, sarana/ fasilitas pendukung yakni kondisi fisik lingkungan kerja, kesejahteraan pegawai, motivasi, budaya kerja dan lain-lainnya.

Faktor sumber daya manusia dikatakan memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung tingkat kinerja suatu organisasi. Hal ini dapat dideteksi dari kapabilitas para pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan dimana kapabilitas ini akan menyangkut kemauan, kesanggupan, kemampuan, pengetahuan yang didukung pendidikan maupun keterampilan para pegawai dalam bekerja.

Sebagai gambaran atas tingkat pendidikan pegawai yang mendukung operasional pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem dapat dilihat dalam Tabel I.2 berikut:

Tabel I.2  
Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat/ Jenis Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	Sarjana/ Sarjana Muda	4	2,48
2	SMA Sederajat (SMEA dan STM)	139	86,34
3	SMP	6	3,73
4	SD	12	7,45
Jumlah		161	100,00

Sumber: Kantor PDAM Kabupaten Karangasem - Bali  
Tahun 2002

Tabel di atas memperlihatkan bahwa, dari sejumlah 161 pegawai yang bekerja pada perusahaan daerah ini hanya 4 orang atau sekitar 2,48 persen yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana/ sarjana muda sedangkan sebagian besar yakni sejumlah 139 orang atau sebesar 86,34 persen dari pegawai ini berpendidikan sekolah menengah atas atau sederajat (SMEA dan STM). Di sini juga masih terdapat pegawai yang tingkat pendidikannya hanya sekolah menengah pertama bahkan tingkat SD yang masing-masing sejumlah 3,75 persen dan 7,45 persen dari keseluruhan pegawai.

Fenomena lain yang terkait dengan tingkat keterampilan para pegawai didapatkan bahwa, dari sejumlah 161 orang pegawai hanya 25 orang pegawai atau sekitar 15,53 persen saja yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan, utamanya diklat. teknis fungsional dan sebanyak 136 orang pegawai lainnya atau sekitar 84,47 persen tidak atau belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Hal tersebut dapat dilihat dalam Tabel I.3 berikut:

**Tabel I.3**  
**Jumlah Pegawai Menurut Pernah/ Tidaknya Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan**

No.	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Pernah Mengikuti Diklat.	25	15,53
2	Tidak/ Belum Pernah Mengikuti Diklat.	136	84,47
Jumlah		161	100,00

Sumber: Kantor PDAM Kabupaten Karangasem - Bali  
Tahun 2002

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hal tersebut mengindikasikan masih kurangnya dukungan kualitas sumber daya manusia dalam pendidikan dan keterampilan mereka dalam operasional perusahaan daerah ini.

Selain itu faktor-faktor yang memberi kontribusi terhadap kualitas pelayanan adalah faktor yang terkait dengan organisasi/ perusahaan itu sendiri. Faktor ini juga dapat memberikan kontribusi terhadap terciptanya suatu kinerja pelayanan organisasi yang baik seperti adanya jaminan metode, sistem dan prosedur kerja yang jelas dalam operasionalnya karena nantinya akan dapat memberi pedoman dan kejelasan kapasitas pelayanan para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanannya dan memberikan kejelasan pula pada masyarakat sebagai pelanggan atas pelayanan yang diberikan.

Fenomena di lapangan memperlihatkan bahwa dalam menjalankan operasi pelayanannya perusahaan ini memiliki prosedur kerja dalam menangani permohonan masyarakat untuk menjadi pelanggan dilakukan dengan urutan prosedur pelayanan sebagai berikut:

- Calon pelanggan mengisi blangko permohonan
- Mengajukan blangko permohonan ke seksi terkait yakni Administrasi Keuangan dan Teknik
- Peninjauan lapangan oleh petugas dari sub. sie Perencana Teknik
- Setelah disetujui oleh masing-masing seksi baik dari: Bagian Teknik dari hasil peninjauan di lapangan, Bagian Administrasi dan Keuangan dari persetujuan biaya
- Selanjutnya, persetujuan penyambungan oleh Direktur dengan mengeluarkan surat perintah kerja.

Keterangan tersebut memperlihatkan bahwa sebelum mendapatkan sambungan baru maka calon pelanggan harus menempuh beberapa urutan/prosedur kerja pelayanan dengan waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan sambungan baru memerlukan waktu penyelesaian rata-rata sampai dengan 2 (dua) minggu. Hal ini berarti dengan pelaksanaan prosedur pelayanan yang ada akan membutuhkan waktu yang relatif lama bagi pelayanan permohonan untuk mendapatkan sambungan untuk calon pelanggan baru. Sehingga dapat dikatakan ini mengindikasikan bahwa prosedur kerja yang ada kurang mendukung penanganan pelayanan.

Hal penting lainnya yang juga perlu mendapat perhatian dalam menunjang tingkat operasional pelayanan organisasi adalah budaya kerja karena bagaimanapun juga kondisi-kondisi yang menyangkut budaya kerja yang baik dan kondusif akan dapat membawa dampak pada sikap, kegairahan/ semangat dan kapabilitas pegawai dalam bekerja sehingga

nantinya akan mendukung suatu tingkat kualitas pelayanan yang baik dan memenuhi harapan para pelanggan atas jasa-jasa pelayanan.

Berangkat dari latar belakang tersebut, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk mengkaji kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali dari berbagai faktor yang memberi kontribusi terhadapnya yang secara implisit berhubungan dengan faktor kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja.

## B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

### 1. Identifikasi Masalah

Bagian latar belakang di atas memperlihatkan berbagai faktor yang berhubungan dengan kualitas pelayanan publik. Namun fokus penelitian adalah melihat/ mengkaji hubungan dari faktor kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali.

Selanjutnya terdapat beberapa masalah yang diidentifikasi dari penjelasan latar belakang di atas terkait dengan penelitian ini seperti:

- a. Masih rendahnya operasionalisasi perusahaan ini yang berkaitan dengan tingkat kualitas pelayanan publik yang telah diberikan.
- b. Masih rendahnya dukungan kapabilitas pegawai dalam latar belakang pendidikan maupun pelatihan dalam operasionalisasinya.
- c. Masih kurangnya tingkat dukungan prosedur kerja pelayanan

d. Masih rendahnya dukungan budaya kerja dalam aktivitas pelayanan

## 2. Perumusan Masalah

Keberadaan masalah disebabkan oleh adanya penyimpangan yang terjadi antara apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya. Oleh karenanya maka dalam penelitian ini perlu dirumuskan permasalahan secara jelas sehingga peneliti memiliki pedoman dalam penentuan langkah-langkah selanjutnya melalui pokok-pokok pemikiran yang jelas dan sistematis.

Selanjutnya dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah rendahnya kapabilitas kerja pegawai berhubungan dengan rendahnya tingkat kualitas pelayanan publik yang telah diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali ?
- b. Apakah kurangnya dukungan prosedur kerja berhubungan dengan rendahnya tingkat kualitas pelayanan publik yang telah diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali ?
- c. Apakah rendahnya dukungan budaya kerja berhubungan dengan rendahnya tingkat kualitas pelayanan publik yang telah diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali ?
- d. Apakah rendahnya kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja pelayanan dan budaya kerja berhubungan dengan rendahnya tingkat kualitas pelayanan publik yang telah diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali ?

### C. Tujuan Penelitian

Suatu penelitian dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu karena penelitian merupakan usaha yang dilakukan dengan sengaja, menurut sistem dan kaidah tertentu untuk mengungkapkan fenomena alam atau sosial dengan tujuan untuk menentukan prinsip-prinsip baru dibalik gejala yang muncul. Tujuan penelitian itu sendiri adalah untuk menerangkan dan mengungkapkan hubungan yang sistematis antara dua atau lebih fenomena sosial.

Dari uraian tersebut maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui korelasi/ hubungan dari faktor-faktor yang berhubungan dengan tingkat kualitas pelayanan publik, khususnya mengetahui korelasi/ hubungan antara:

1. Kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali,
2. Prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali,
3. Budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali, dan
4. Kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali.

#### D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian yang dilakukan di sini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktikal. Adapun kegunaan penelitian dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan/ pengetahuan dan penerapannya khususnya dalam pengujian hipotesis terhadap masalah dalam variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.
2. Kegunaan praktikal penelitian ini diharapkan dapat:
  - a. Memberikan gagasan/ ide sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam operasionalisasi organisasi pelayanan publik seperti pengambil keputusan maupun pelaksana, khususnya pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem, serta
  - b. Dapat digunakan sebagai bahan evaluasi nantinya bagi perencanaan dan penerapan kebijakan dalam kebijakan-kebijakan yang menyangkut pelayanan publik selanjutnya, khususnya bagi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem maupun bagi sektor-sektor pelayanan publik pada umumnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori/ Kajian Teoritis**

##### **1. Kualitas Pelayanan Publik**

###### **a. Konsep dan Pengertian; Pelayanan dan Pelayanan Publik**

Penyediaan dan pemberian pelayanan untuk kepentingan seluruh warga masyarakat pada dasarnya merupakan tujuan yang umum pada setiap negara. Namun tujuan ini sering terabaikan karena pemerintah sering terbuai dengan usaha-usaha mereka untuk mengejar target-target pertumbuhan ekonomi dan pendapatan nasional. Oleh karena penyediaan dan pemberian pelayanan umum merupakan salah satu dari tujuan nasional maka sedianya pemerintah beserta aparaturnya berupaya untuk menjadi pelaksana guna mencapai tujuan nasional tersebut dan harus bertindak sebagai penyelenggara pelayanan umum dalam rangka memenuhi kepentingan umum (public interest).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sesungguhnya fungsi utama dari pemerintah adalah menyelenggarakan dan mendistribusikan pelayanan umum. Selanjutnya, baik atau buruknya pelayanan akan menjadi tanggung jawab pemerintah selaku pelaksana pelayanan, dalam hal ini yang dilaksanakan oleh aparatur-aparatur yang terlibat dalam menjalankan fungsi pelayanan umum (public service).

Hal demikian sebenarnya sangat terkait dengan salah satu tugas birokrasi pemerintahan kita yakni pelaksanaan fungsi pelayanan masyarakat (public service) yang menyangkut bagaimana pemerintah menjadi fasilitator atas kepentingan masyarakat, disamping pelaksanaan tugas lain yang menyangkut pelaksanaan fungsi pemberdayaan (empowerment) dan fungsi pembangunan (development) seperti yang dinyatakan oleh Rasyid (1997:48) bahwa: hakekat dari tugas pemerintahan yang hakiki adalah :

Pelayanan (service), pemberdayaan (empowerment) dan pembangunan (development). Pelayanan akan membuahkan keadilan kepada masyarakat, pemberdayaan akan mendorong kemandirian dalam masyarakat dan pembangunan akan menciptakan kemakmuran dalam masyarakat.

Berangkat dari pelaksanaan fungsi pelayanan ini maka pemerintah akan menjadi suatu lembaga yang berkewajiban atas pemenuhan kepentingan dan kebutuhan masyarakat akan jasa-jasa publik, utamanya jasa-jasa yang tidak ditangani oleh sektor-sektor swasta. Dalam pelaksanaannya fungsi pelayanan ini akan dilakukan oleh pemerintah melalui para birokrat pelayanannya dengan pengaturan penyelenggaraan yang berorientasi pada prinsip mendahulukan kepentingan masyarakat dan memberikan kepuasan terhadap terselenggaranya pelayanan. Hal ini senada dengan pendapat Kaufman (dalam Thoaha, 1998:101) yang menyatakan bahwa:

Tugas pemerintah adalah untuk melayani dan mengatur masyarakat, dimana tugas pelayanan lebih menekankan pada upaya mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat proses pelaksanaan urusan publik dan

memberikan kepuasan kepada publik, sedangkan tugas mengatur lebih menekankan pada kekuasaan atau power yang melekat pada posisi jabatan birokrasi.

Pengertian tersebut menyatakan bahwa melayani kepentingan masyarakat merupakan salah satu tugas dari pemerintah melalui para birokrat pelayanan dengan mengupayakan pemenuhan kebutuhan/kepentingan yang mendahulukan kepentingan umum, serta upaya untuk memberikan kepuasan pelayanan melalui suatu proses pelayanan yang baik. Upaya-upaya tersebut merupakan bentuk dari aktivitas pemerintah dalam melaksanakan tugasnya untuk menjalankan fungsi *public service* atau pelayanan publiknya.

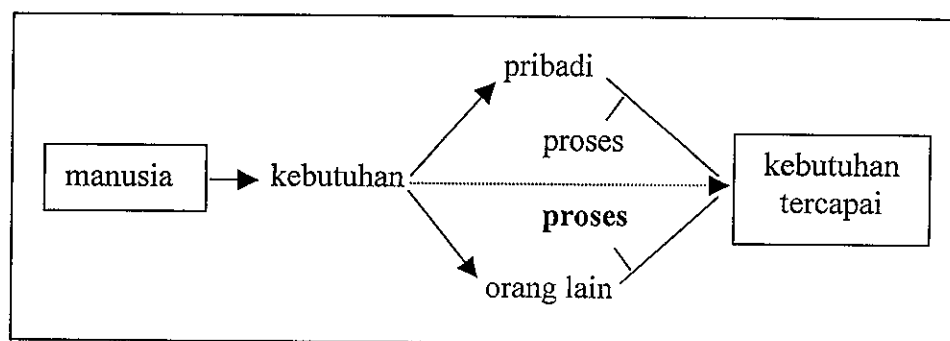
Secara konseptual “pelayanan” seperti yang diuraikan oleh Moenir (2001:16-17) dikatakan sebagai “proses” yakni:

Untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya manusia berusaha, baik melalui aktivitas sendiri, maupun secara tidak langsung melalui aktivitas orang lain. Aktivitas adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, panca indera dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang dinamakan *pelayanan*.

Kemudian arti proses itu sendiri menurut Fred Luthans (dalam Moenir 2001:17) adalah: “... *any action which is performed by management to achieve organizational objectives.*” yang diartikan bahwa pengertian proses terbatas dalam kegiatan manajemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi karena pelayanan yang dimaksudkan adalah pelayanan yang termasuk dalam rangkaian

organisasi-manajemen, namun dalam arti luas proses menyangkut segala usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mencapai tujuan. Hal ini dapat diilustrasikan seperti bagan berikut:

Gambar II.1  
Bagan Pelayanan Sebagai Proses



Sumber: Moenir (2001:17)

Bagan di atas memperlihatkan bahwa yang disebut sebagai pelayanan adalah proses yang dilakukan manusia untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan mereka melalui aktivitas orang lain. "Orang lain" inilah yang nantinya berperan dalam penyedia dan pendistribusi guna pemenuhan kebutuhan tersebut atau dengan kata lain melalui suatu proses, pemenuhan kebutuhan akan dibantu oleh pihak-pihak penyedia jasa.

Lain halnya dengan pendapat Tjiptono (2002:28) dalam bukunya *Prinsip-prinsip TQS* mengenai proses jasa yang menyatakan bahwa:

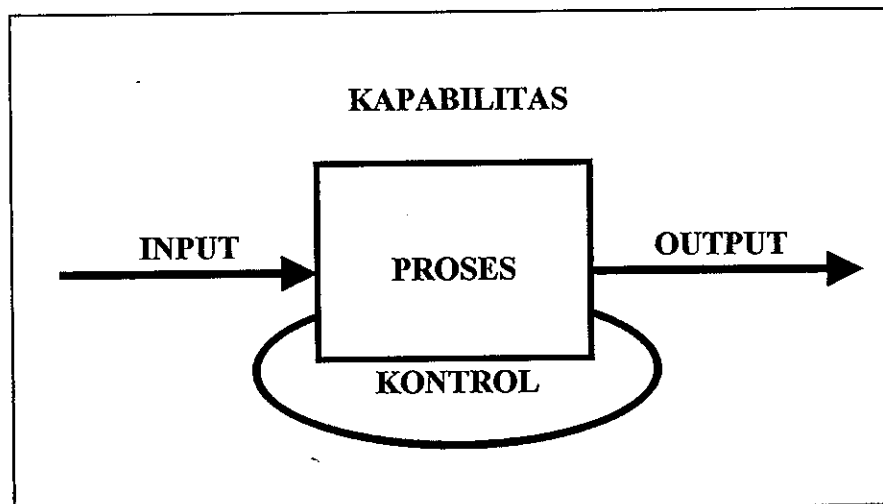
Secara tradisional, proses didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan bersama-sama untuk mentransformasi input yang disediakan pemasok menjadi output yang diterima oleh pelanggan. Output merupakan apa yang dihasilkan oleh aktivitas-aktivitas tersebut. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara berulang-ulang dan

bersama-sama tersebut merupakan kombinasi dari sebagian atau keseluruhan faktor berikut:

- Sumber daya manusia (manpower)
- Mesin (machine)
- Bahan baku (material)
- Metode (method)
- Ukuran (measurement)
- Lingkungan (environment)

Fokus yang dilihat dalam “proses” yang dimaksudkan di sini merupakan suatu usaha untuk menghasilkan output tertentu guna melihat tingkat produktivitas suatu operasi dengan menganggap bahwa semakin produktifnya suatu operasi apabila rasio output terhadap input semakin besar. Hal ini dapat dilihat dalam figur yang disebut sebagai Model Proses Generik oleh Tjiptono (2002:28) sebagai berikut:

Gambar II.2  
Bagan Model Proses Generik



Sumber: Tjiptono (2002:28)

**Keterangan:**

INPUT terdiri atas sumberdaya manusia, mesin, metode, bahan baku, ukuran dan lingkungan.

PROSES merupakan transformasi INPUT menjadi OUTPUT.

KONTROL merupakan mekanisme untuk menjamin bahwa PROSES menghasilkan apa yang diharapkan.

KAPABILITAS adalah kemampuan PROSES untuk bekerja hingga mencapai kinerja yang diharapkan .

OUTPUT adalah jasa akhir yang dihasilkan.

Figur tersebut memberi gambaran bahwa “proses” merupakan bagian dari suatu sistem karena karena proses merupakan aktivitas mentransformasi sumberdaya (input) menjadi output tertentu yang nantinya diharapkan mencapai suatu kinerja yang diharapkan.

Dalam kualitas jasa prosesnya dianggap hampir sama dengan proses di atas, namun fokus dalam proses jasa adalah untuk memberikan hasil (manfaat) yang memenuhi dan/ atau melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan serta rangkaian aktivitas yang dilakukan dipandang sebagai kombinasi dari:

- Struktur: Sumberdaya yang dipersiapkan, ditata dan digunakan untuk menyampaikan jasa
- Proses: Jasa yang bersangkutan
- Hasil (outcome): Hasil yang bernilai dari jasa

Dari pendapat tersebut apabila dilihat secara menyeluruh maka dapat dikatakan bahwa pelayanan dianggap sebagai rangkaian aktivitas dalam pelaksanaan salah satu fungsi dari suatu “sistem” dengan melibatkan unsur-unsur pendukungnya seperti input, output maupun proses. Pelayanan itu sendiri merupakan proses transformasi

dalam mengolah masukan atau input-input pelayanan menjadi jasa-jasa pelayanan sebagai outputnya yang ditujukan untuk mencapai kinerja tertentu dalam usahanya memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

Kembali pada konsep pelayanan publik maka pengertian dari pelayanan publik atau pelayanan umum sendiri seperti tertulis dalam Kep. Menpan No. 81 Tahun 1993 dinyatakan sebagai berikut:

Pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah pusat, daerah dan lingkungan badan usaha milik negara/ daerah dalam bentuk barang atau jasa baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan.  
(Tjokrowisastro, 1995:12)

Pendapat tersebut mengatakan bahwa pelayanan umum akan disediakan dan dilakukan oleh lembaga-lembaga atau organisasi publik, dalam hal ini oleh organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah, guna melayani kepentingan/ kebutuhan masyarakat baik dalam bentuk barang maupun jasa-jasa publiknya.

Pengertian lain tentang pelayanan publik menurut Pamudji (1994:21-22) adalah:

Berbagai kegiatan yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang-barang dan jasa. Dalam bahasa asing kita mengenal "*Public Service*" dan "*Public Utilities*", yang secara populer istilah pertama diterjemahkan sebagai pelayanan publik yang di dalamnya juga mencakup kegiatan *public utilities* seperti misalnya transportasi, telepon, telegram, PAM, PLN dan lain-lain.

Pengertian ini menyatakan bahwa suatu pelayanan publik sebagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan guna memenuhi kebutuhan

masyarakat akan barang-barang atau jasa-jasa yang utamanya menyangkut kebutuhan-kebutuhan yang sifatnya massa yakni kebutuhan yang menyangkut hajat hidup dan memiliki kegunaan dan manfaat bagi kepentingan umum (public utilities).

Kedua pendapat di atas selanjutnya memberikan pengertian bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga publik yakni lembaga/ organisasi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat/ publik akan barang-barang dan jasa-jasa serta kepentingan yang memberi manfaat kepada masyarakat secara umum.

b. Kualitas dan Kualitas Pelayanan

Apabila suatu bentuk pelayanan telah diberikan oleh penyedia kepada pelanggan dalam usaha pemenuhan kebutuhan dan kepentingan mereka maka tentunya manfaat dan kegunaan pelayanan tersebut akan dirasakan sendiri oleh para pelanggan, yakni apakah pelayanan yang mereka terima sudah memenuhi harapan mereka. Agar memenuhi harapan atas apa yang mereka butuhkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dapat terwujud dengan baik maka pelanggan mengharapkan suatu bentuk pelayanan yang berkualitas.

Makna kata “kualitas” sendiri dalam istilah pelayanan sangatlah beragam sesuai dengan perspektif, situasi dan kondisi orang-orang dalam memberikan penilaian. Misalnya bila kualitas ditinjau dari aspek “hasil” maka Tjiptono (2002:51) menyatakan bahwa:

pemenuhan harapan pelanggan sebagai resipien/ penggunanya (customer utility).

Pengertian tersebut memperlihatkan bahwa nantinya kualitas dalam istilah pelayanan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Suatu kualitas akan memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalankan hubungan yang kuat dengan organisasi penyedia jasa pelayanan yang nantinya dalam jangka panjang ikatan seperti ini yang memungkinkan organisasi pelayanan dapat memahami dengan seksama harapan dan kebutuhan mereka.

Dengan demikian maka organisasi sebagai penyedia jasa akan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dimana penyedia dapat berupaya untuk memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Pada gilirannya kepuasan pelanggan akan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas mereka kepada organisasi penyedia jasa layanan dengan kualitas yang memuaskan.

Harapan akan kualitas pelayanan yang demikian akan dapat diwujudkan dengan mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam organisasi pelayanan, senada dengan apa yang disampaikan oleh Stamatis (1996) tentang *Total Quality Service (TQS)* (dalam Tjiptono, 2002:56) mendefinisikannya sebagai: "Sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta

Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Dalam kesempatan yang sama Tjiptono (2002:51) menyatakan bahwa: “Dalam perspektif *TQM* (Total Quality Management), kualitas dipandang secara lebih luas, dimana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan dan manusia”.

Lain halnya dengan definisi yang dirumuskan oleh Goetsh dan Davis (1994) menyatakan bahwa “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”. (Tjiptono, 2002:51)

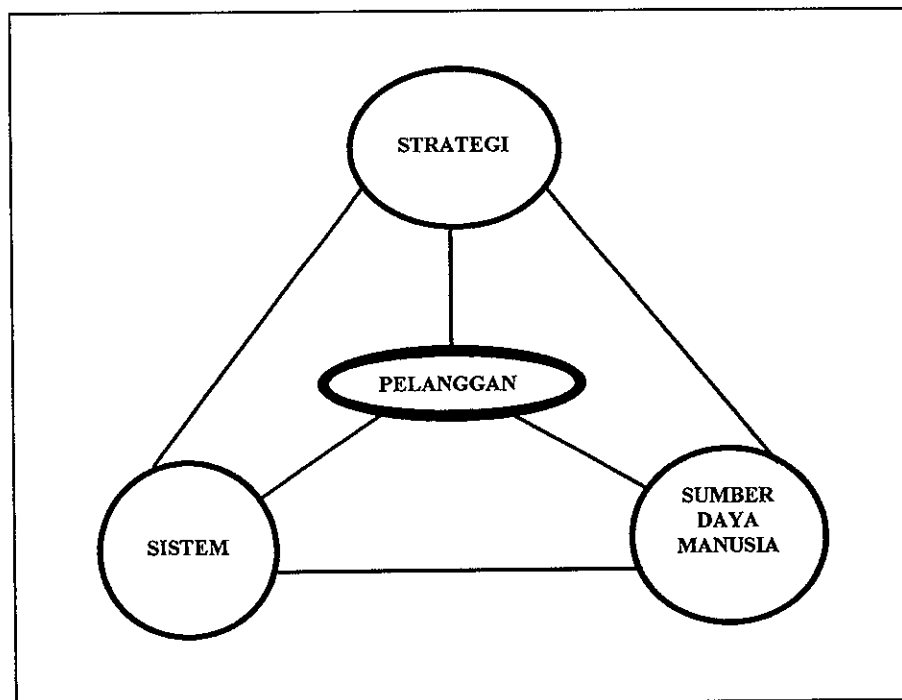
Di lain pihak Joseph M. Juran (dalam Tjiptono 2002:11) mendefinisikan “kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*)” yang menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan.

Jadi dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pada dasarnya akan terkait dengan unsur-unsur yang melekat dalam istilah tersebut yang tidak hanya sekedar menekankan pada aspek hasil (*output*) yakni barang dan jasa saja melainkan terkait juga dengan aspek input seperti manusia, proses dan lingkungan sebagai unsur yang koheren serta sesuai dengan standar, spesifikasi yang telah ditetapkan guna memenuhi kecocokan dalam pemakaian dengan berorientasi pada

menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi, agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.”

Strategi yang dimaksud dapat dirangkum dan diilustrasikan sebagai berikut:

Gambar II.3  
Bagan Sistem TQS



Sumber: Tjiptono (2002:56)

Dalam ilustrasi tersebut yang dimaksudkan sebagai “strategi” merupakan pernyataan yang jelas dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan, “sistem” merupakan program, prosedur dan sumberdaya organisasi

yang dirancang untuk mendorong, menyampaikan dan menilai jasa/ layanan yang nyaman dan berkualitas bagi pelanggan, “sumberdaya manusia” merupakan karyawan di semua posisi yang memiliki kapasitas dan hasrat untuk responsif terhadap kebutuhan pelanggan sedangkan tujuan keseluruhan dari komponen-komponen tersebut adalah mewujudkan kepuasan pelanggan, memberikan tanggung jawab kepada setiap orang, dan melakukan perbaikan berkesinambungan.

Selanjutnya strategi kualitas jasa/ layanan menurut Tjiptono (2002:132) harus mencakup empat hal, yaitu:

#### 1. Atribut Layanan Pelanggan

Penyampaian layanan/ jasa harus tepat waktu, akurat, dengan perhatian dan keramahan. Hal ini dikatakan penting, karena jasa tidak berwujud fisik (*intangible*) dan merupakan fungsi dari persepsi. Selain itu, jasa juga bersifat tidak tahan lama (*perishable*), sangat variatif (*variable*), dan tidak terpisahkan antara produksi dan konsumsi (*inseparable*). Atribut-atribut layanan pelanggan ini dapat dirangkum dalam akronim *COMFORT*, yaitu *Caring* (kepedulian), *Observant* (suka memperhatikan), *Mindful* (hati-hati/ cermat), *Friendly* (ramah), *Obliging* (bersedia membantu) *Responsible* (bertanggung jawab), dan *Tactful* (bijaksana). Atribut-atribut ini sangat tergantung pada keterampilan hubungan antar pribadi, komunikasi, pemberdayaan, pengetahuan, sensitivitas, pemahaman, dan berbagai macam perilaku eksternal.

## 2. Pendekatan Untuk Penyempurnaan Kualitas jasa

Penyempurnaan kualitas jasa dikatakan merupakan suatu aspek yang penting dalam menciptakan kepuasan pelanggan yang disebabkan oleh faktor biaya, waktu yang menerapkan program dan pengaruh layanan pelanggan. Faktor ini dikatakan sebagai inti pemahaman dan penerapan suatu sistem yang responsif terhadap pelanggan dan organisasi untuk pencapaian kepuasan optimum.

## 3. Sistem Umpan Balik Untuk Kualitas Layanan Pelanggan

Umpan balik dibutuhkan untuk evaluasi dan perbaikan berkesinambungan sehingga diperlukan pengembangan sistem yang responsif terhadap kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Kemudian, pengukuran umpan balik dibedakan menjadi dua yaitu:

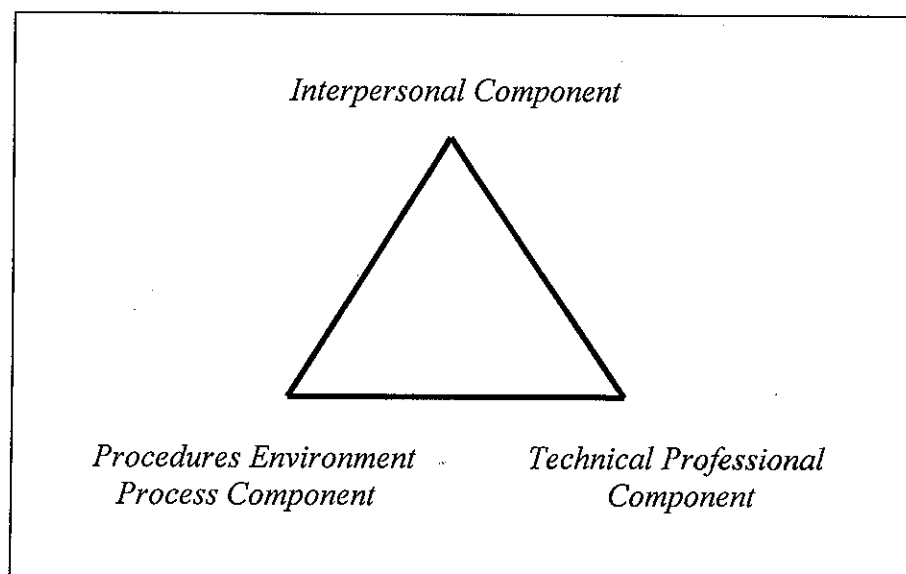
- a. Kepuasan pelanggan yang tergantung pada transaksi
- b. Kualitas jasa/ layanan, yang tergantung pada hubungan aktual (actual relationship)

## 4. Implementasi

Strategi yang dikatakan paling penting adalah implementasi dimana sebagai bagian dari proses implementasi, manajemen harus menentukan cakupan kualitas jasa dan *level* pelayanan pelanggan sebagai bagian dari kebijakan organisasi. Disamping itu manajemen juga harus menentukan rencana implementasi yang mencakup jadwal waktu, tugas dan siklus pelaporan.

Selanjutnya suatu kualitas pelayanan seperti yang diusulkan oleh Morgan dan Murgatroyd yang mereka sebut sebagai "*The Triangle Of Service Quality*" sebagai pengembangan dari model yang diajukan oleh Lewis (1987) dalam sektor perdagangan dan analisis kualitas pelayanan sektor jasa untuk pelayanan kesehatan oleh Donabedian, diilustrasikan sebagai *the triangle of balance in service quality* (dalam Warella, 1997:20) sebagai berikut:

Gambar II.4  
*The Triangle of Balance in Service Quality*



Sumber: Warella (1997:20)

Model yang diilustrasikan ini menjelaskan bahwa suatu pelayanan digambarkan sebagai suatu segitiga sama sisi dengan *Interpersonal Component* sebagai puncaknya dan sisi sebelah kiri segitiga ini didapati adanya konteks fisik dari elemen prosedur dan komponen proses serta sisi sebelah kanannya terdapat elemen/

komponen tehnik atau profesionalitas dalam menyampaikan pelayanan. Asumsi yang dipergunakan dalam penggunaan model ini dalam menyediakan suatu pelayanan yang baik adalah perlunya mempertahankan keseimbangan diantara ketiga komponen tersebut.

Seperti misalnya apabila terlalu menekankan pada komponen proses atau prosedur akan dapat memberi kesan bahwa pelayanan yang diberikan berbelit-belit dan rumit. Begitu juga halnya apabila pelayanan ditekankan pada komponen interpersonal akan dapat memberi impresi atau kesan bahwa penyedia jasa kurang memperhatikan profesionalitas pelayanan. Pelayanan yang terlalu menekankan pada aspek profesional dan teknis dari pelayanan akan dapat memberi kesan bahwa pelayanan dilakukan secara profesional namun tidak memberikan perhatian khusus pada individu.

Oleh karenanya peningkatan kualitas pelayanan yang baik kiranya perlu memperhatikan dan meningkatkan profesionalisme aparatur pelayanan, penyederhanaan prosedur, peningkatan sarana dan fasilitas pelayanan, pengembangan organisasi yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya kemampuan teknisnya melainkan juga kemampuan hubungan-hubungan interpersonal sehingga nantinya orientasi pada pemenuhan kebutuhan, kepentingan dan harapan pelanggan akan pelayanan yang berkualitas dapat terwujud.

Untuk dapat menyatakan bahwa suatu jasa atau pelayanan yang berkualitas dan dapat memuaskan pelanggan diperlukan pengukuran-pengukuran terhadapnya. Namun pada kenyataannya pengukuran terhadap suatu kualitas jasa atau pelayanan yang dikatakan memuaskan sangatlah sulit untuk dilakukan namun demikian ini tidaklah berarti bahwa kualitas jasa atau pelayanan tersebut tidak dapat diukur. Guna pengukuran suatu kualitas jasa, para peneliti maupun para pakar telah secara umum mengungkapkan beberapa kriteria-kriteria pokok penilaian terhadap kualitas jasa atau pelayanan ini.

Seperti telah dikatakan di depan bahwa suatu kualitas atas jasa dinilai oleh para pelanggan berdasarkan atas persepsi dan harapan mereka karena memang pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa pelayanan yang diberikan penyedia sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa., senada dengan pendapat yang dinyatakan Kotler (1994) bahwa “kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan” (dalam Tjiptono, 2002:61) yang memberi arti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi pelanggan.

Masyarakat sebagai pelanggan dari pelayanan publik akan menilai kualitas pelayanan publik ini berdasarkan persepsi mereka. Dalam mendefinisikan jasa/ pelayanan yang berkualitas, ada beberapa karakteristik yang dapat dipergunakan sebagai pedoman seperti yang

dinyatakan Garvin (dalam Lovelock, 1994; Peppard dan Rowland, 1995) yang mengidentifikasi delapan dimensi kualitas, “yaitu kinerja karakteristik operasi pokok produk inti; ciri-ciri atau keistimewaan tambahan; keandalan; kesesuaian dengan spesifikasi; daya tahan; *serviceability*; estetika; dan persepsi terhadap kualitas”. (Tjiptono, 2002:13).

Namun karena dimensi tersebut lebih tepat diterapkan dalam industri manufaktur maka Stamatis (1996) memodifikasi delapan dimensi Garvin dalam tujuh dimensi yang bisa diterapkan pada industri jasa yaitu:

1. Fungsi (function): kinerja primer yang dituntut dari suatu jasa.
  2. Karakteristik atau ciri tambahan (features): kinerja yang diharapkan atau karakteristik pelengkap.
  3. Kesesuaian (conformance): kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan.
  4. Keandalan (reliability): kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu.
  5. *Serviceability*: kemampuan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan.
  6. Estetika (aesthetics): pengalaman pelanggan yang berkaitan dengan perasaan dan panca indera.
  7. Persepsi: reputasi kualitas
- (Tjiptono, 2002:14)

Pakar lain memberikan 10 (sepuluh) kriteria persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan seperti yang dikemukakan oleh Morgan dan Murgatroyd (1994) dalam Warella (1997:18) sebagai berikut:

1. *Reliability* yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu
2. *Responsiveness* yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan

3. *Competence* yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan
4. *Access* yaitu kemudahan untuk kontak dengan lembaga penyedia jasa
5. *Courtesy* yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan
6. *Communication* yaitu selalu memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, kemungkinan pilihan, biaya, jaminan pada pelanggan bahwa masalah mereka akan ditangani
7. *Credibility* artinya dapat dipercaya, jujur dan mengutamakan kepentingan pelanggan
8. *Security* artinya bebas dari risiko, bahaya dan keragu-raguan
9. *Understanding the customer* artinya berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan dan menaruh perhatian pada mereka secara individual
10. *Appearance presentation* yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personil dan peralatan yang dipergunakan

Kriteria tersebut selanjutnya dapat dirangkum dalam lima kriteria seperti yang diajukan oleh Parasuraman et. al. (dalam Warella, 1997:19) yang disebut sebagai *SERVQUAL Dimension* yang mencakup hal-hal seperti: *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance: Competence, Courtesy, Credibility, Security; Empathy: Access, Communication* dan *Understanding The Customer*.

Hal tersebut diidentifikasi oleh para pakar sebagai lima dimensi pokok yang berkaitan dengan kualitas jasa, seperti: bukti langsung (*tangibles*) yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi, keandalan (*reliability*) yakni kemampuan memberikan pelayanan dengan segera, akurat dan memuaskan, daya tanggap (*responsiveness*) berupa keinginan para pegawai untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan

tanggap, jaminan (assurance) yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para pegawai bebas bahaya, risiko dan keragu-raguan serta *emphaty* kemampuan melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Namun menurut Gronroos (dalam Edvardsson, Thomasson dan Ovreiveit, 1994) menyatakan bahwa: “ada tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *process-related*, dan *image-related criteria*.” Yang selanjutnya ketiga kriteria ini dijabarkan menjadi enam unsur, yaitu:

1. *Professionalism and Skills*; Kriteria yang pertama ini merupakan *outcome-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa (service provider), karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.
2. *Attitudes and Behavior*; Kriteria ini adalah *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan (contact personnel) menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka secara spontan dan senang hati.
3. *Accessibility and Flexibility*; Kriteria ini termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu juga dirancang dengan maksud agar dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.
4. *Reliability and Trustworthiness*; Kriteria ini juga termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.
5. *Recovery*; *Recovery* termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau bila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia

jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.

6. *Reputation and Credibility*; Kriteria ini merupakan *image-related criteria*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

(Tjiptono, 2002:14)

Komponen-komponen maupun dimensi-dimensi penilaian atau pengukuran kualitas jasa seperti yang telah diuraikan di atas, memberi kesimpulan bahwa output jasa yang dihasilkan dan cara penyampaiannya kepada resipien/ penerima jasa merupakan aspek-aspek yang dapat digunakan untuk menilai atau mengukur suatu kualitas jasa/ pelayanan tersebut dimana penilaian atau pengukuran atas kualitas jasa ini akan memberi arti adanya evaluasi atau membandingkan kinerja suatu jasa dengan seperangkat standar atau spesifikasi tertentu yang telah ditetapkan.

Oleh karena suatu kualitas pelayanan merupakan tingkat kesesuaian antara harapan/ keinginan dan persepsi dari pelayanan yang diterima oleh pelanggan atau klien yang berarti bahwa nantinya suatu kualitas jasa/ pelayanan akan dinilai ataupun diukur atas persepsi pelanggan maka ada kalanya suatu jasa atau pelayanan yang diterima tidak dapat memenuhi semua apa yang menjadi harapan pelanggan atas kualitas jasa yang diberikan penyedia sehingga ini akan menimbulkan kesenjangan/ *gap* antara penyediaan dan pemberian jasa dengan harapan dan keinginan pelanggan. Menurut Parasuraman et. al., 1990 (dalam Warella, 1997:20) menyatakan paling tidak terdapat lima

kemungkinan *gap* yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi mengenai mutu pelayanan yang dilakukan aparatur pemerintah atau administrasi negara, yaitu:

1. *Gap* persepsi manajemen (Not knowing what customer expect) yaitu adanya perbedaan pelayanan menurut persepsi dan harapan masyarakat dengan penyedia (pemerintah). Paling tidak penyedia jasa memahami apa yang diharapkan oleh pelanggannya.
2. *Gap* spesifikasi kualitas pelayanan, yaitu kesenjangan antara persepsi penyedia jasa mengenai spesifikasi kualitas pelayanan yang diperlukan masyarakat baik menyangkut biaya, waktu, kecepatan dan kebenaran informasi pelayanan. Faktor-faktor yang menyebabkan hal ini adalah komitmen aparatur yang belum memadai terhadap kualitas pelayanan, persepsi mengenai ketidaklayakan, kurangnya standar tugas serta tidak terdapatnya penentuan tujuan.
3. *Gap* mengenai kinerja pelayanan, yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dan waktu pelayanan dari aparatur pemerintah kepada masyarakat, yang oleh Zeithaml (1990) disebutkan ada tujuh faktor utama yang menyumbang pada kesenjangan ini, yaitu: ketidakjelasan peran, konflik peran, ketidakcocokan pegawai dengan tugas yang dikerjakan, ketidakcocokan antara teknologi dengan tugas yang dilaksanakan,

ketidaccocokan sistem pengendalian atasan, kekurangan pengawasan dan ketiadaan kerja tim.

4. *Gap* komunikasi eksternal pada pelanggan, yaitu kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Kesenjangan ini karena tidak memadainya komunikasi horizontal dan adanya kecenderungan untuk memberikan janji-janji yang muluk-muluk.
5. *Gap* dalam pelayanan yang dirasakan, yaitu perbedaan persepsi antara pelayanan yang dirasakan publik. Kesenjangan ini dapat timbul karena pengalaman masa lalu, kebutuhan pribadi tertentu, pembicaraan dari mulut ke mulut serta komunikasi eksternal.

Kemudian untuk mengatasi kesenjangan yang terjadi tersebut,

Marzuki Usman (1997) mengajukan solusi sebagai berikut:

1. Perkecil *gap* yang terjadi antara pemerintah dan publik. Gunakan aparat litbang untuk menangani hal ini
2. Membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi perbaikan kualitas pelayanan.
3. Berikan keleluasaan publik untuk menyampaikan keluhan secara transparan dan berikan respon secara arif dan bijaksana, dan
4. Menerapkan *accountable*, *proactive* dan *partnership* sesuai dengan situasi dan kondisi setempat.

(Warella, 1997:24)

Adanya perbedaan atau *gap* mengenai kualitas pelayanan ini akan dapat ditangani dengan usaha-usaha dari apa yang telah diajukan di atas, karena apabila masalah kesenjangan ini tidak segera diatasi maka akan dapat memperparah kondisi kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Untuk itu kiranya perlu juga memperhatikan beberapa faktor penentu kualitas pelayanan agar

pelayanan tersebut dapat memuaskan masyarakat/ publik sesuai dengan standar dan asas pelayanan publik.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Selanjutnya guna mewujudkan pelayanan yang berkualitas maka tidak akan terlepas dari faktor-faktor yang berpengaruh terhadapnya. Terdapat beberapa pendapat yang menyatakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, diantaranya The Liang Gie (dalam Suwarsono, 1999:17) menyebutkan 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi pelayanan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja
2. Sistem kerja/ pelayanan
3. Suasana kerja
4. Kemampuan kerja pegawai
5. Lingkungan kerja
6. Perlengkapan dan fasilitas
7. Prosedur kerja

Hal lain yang juga diidentifikasi oleh para pakar pemasaran sebagai 10 (sepuluh) faktor utama yang menentukan kualitas jasa seperti yang dinyatakan Parasuraman et. al. (1985), sebagai berikut:

1. *Reliability*, mencakup konsistensi kerja (performance) dan kemampuan untuk dipercaya (dependability).
2. *Responsiveness*, yaitu kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.
3. *Competence*, mencakup keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
4. *Access*, meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui.
5. *Courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan yang dimiliki para *contact personnel*.
6. *Communication*, kemampuan memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.

7. *Credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya sebagai karakteristik pribadi *contact personnel*, dan interaksi dengan pelanggan.
8. *Security*, yaitu aman dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan yang meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*), dan kerahasiaan (*confidentiality*).
9. *Understanding/ knowing the costumer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.
10. *Tangibles*, yaitu bukti fisik jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa (Tjiptono, 2002:69)

Adapun Moenir (2001:88-122) menyebutkan 6 (enam) faktor pendukung pelayanan umum yakni:

1. Faktor Kesadaran
2. Faktor Aturan
  - a. Kewenangan
  - b. Pengetahuan dan pengalaman
  - c. Kemampuan bahasa
  - d. Pemahaman oleh pelaksana
  - e. Disiplin dalam pelaksanaan
3. Faktor Organisasi
  - a. Sistem
  - b. Prosedur
  - c. Metode
4. Faktor Pendapatan
  - a. Kebutuhan fisik minimum
  - b. Kebutuhan hidup minimum
5. Faktor Kemampuan-keterampilan
6. Faktor Sarana Pelayanan
  - a. Sarana kerja
  - b. Fasilitas pelayanan

Dalam “Pelayanan Prima” (1999:1) disebutkan ada beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan *costumer* (pelanggan/ publik) dalam memperoleh pelayanan meliputi: SDM, training, budaya kerja, leadership, pembinaan dan monitoring.

Selain faktor-faktor di atas, faktor lainnya yang perlu juga untuk diperhatikan adalah hal-hal yang menyangkut faktor eksternal yang mencakup bagaimana penyedia jasa dapat mengenali dinamika dari kebutuhan dan keinginan pelanggan (customer's need and want), mengembangkan pendekatan pencapaian kepuasan pelanggan dan dapat mempertemukan tujuan organisasi dalam rangka pencapaian kepuasan pelanggan.

Selain itu, hal-hal yang menyangkut faktor kualitas atau mutu itu sendiri dengan menekankan pada kesesuaian kinerja dengan harapan pelanggan, pemenuhan kebutuhan pelanggan pertama kali dan setiap waktu, penyediaan produk dan jasa yang konsisten kepada pelanggan agar dapat memenuhi kebutuhan dan harapan mereka, melaksanakan dengan benar dan betul untuk pertama kali dan selalu harus untuk meningkatkan dan selalu memuaskan masyarakat, memahami arti dari keunggulan, dan penyedia tidak hanya memuaskan pelanggan tetapi juga menyenangkan mereka dengan berinovasi dan berkreasi.

#### d. Kualitas Pelayanan Publik

Konsep/ pengertian kualitas pelayanan seperti yang dinyatakan oleh beberapa ahli di atas, telah menguraikan kualitas pelayanan secara umum, dalam arti bahwa konsep dan pengertian yang diajukan menjelaskan kualitas pelayanan beserta aspek-aspeknya untuk jasa pelayanan yang dapat berlaku untuk organisasi *private* maupun organisasi publik. Tetapi dalam kajian ini, pengertian dan aspek

kualitas pelayanan hanya akan dilihat kaitannya dengan organisasi pemerintah/ organisasi publik, sehingga pembahasan selanjutnya akan mengacu pada konsep dan pengertian kualitas pelayanan publik beserta kriteria-kriteria pengukurannya.

Uraian yang telah dilakukan di atas secara umum menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga publik yakni lembaga/ organisasi pemerintah baik di pusat maupun daerah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan kepentingan dan harapan masyarakat secara umum/ publik akan pelayanan yang memuaskan.

Selanjutnya, seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa penyediaan jasa pelayanan bagi warga masyarakat yang membutuhkan akan disediakan dan dilakukan oleh pemerintah. Pemerintah dalam kapasitasnya sebagai pelayan umum ini tentunya akan berupaya untuk dapat melayani kebutuhan maupun keinginan masyarakat ini dengan setidaknya akan dapat memenuhi harapan atas pelayanan yang dirasa berkualitas dan memuaskan mereka.

Upaya-upaya yang dilakukan pemerintah dalam usahanya memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat sekaligus dalam usaha untuk memperbaiki citra aparatur ke arah yang lebih positif, telah melakukan berbagai upaya seperti peningkatan kemampuan profesionalisme aparatur, perubahan perilaku dan sikap mental sampai kepada penyempurnaan sistem dan tata laksana

pelayanan masyarakat disegala bidang disamping perbaikan kesejahteraan pegawai, seperti yang dikemukakan Warella (1997:30) mengenai *Pola Pelayanan Umum Untuk Instansi Pemerintah*.

Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah adalah dengan melakukan perbaikan sistem dan tata laksana pelayanan yang berpedoman pada Keputusan MENPAN No. 81 Tahun 1993 tentang *Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum* yang pada intinya mengenalkan suatu pola pelayanan umum yang baik untuk digunakan sebagai acuan oleh semua instansi pemerintah dalam menata mekanisme pelayanan masyarakat di bidangnya masing-masing.

Demikian juga halnya dengan Inpres No. 1 Tahun 1995 tentang *Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat* yang pada intinya menginstruksikan MENPAN untuk melakukan koordinasi dan konsolidasi yang sebaik-baiknya dengan seluruh pimpinan instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah untuk bersama-sama berupaya meningkatkan suatu pelayanan aparatur kepada masyarakat baik di bidang pemerintahan, pembangunan maupun pada bidang kemasyarakatan.

Dengan adanya anggapan sementara pihak terhadap buruknya kualitas pelayanan instansi pemerintah, maka sebagai pelaksanaan Inpres tersebut pemerintah memberikan penghargaan atas keberhasilan kinerja pelayanan yang dicapai kepada unit-unit pelayanan pemerintah yang pada hakekatnya ditujukan untuk memacu seluruh aparatur

pemerintah agar dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat dapat dilakukan secara baik dan bermutu, lebih menumbuhkan kreativitas, partisipasi dan peran serta masyarakat dalam berbagai kegiatan pembangunan di samping untuk menunjukkan kepada masyarakat bahwa tidak semua aparatur pemerintah memiliki citra yang buruk.

Untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas digunakan berbagai kriteria yang mengacu pada Keputusan MENPAN No. 81 Tahun 1993 seperti yang dikutip Warella (1997:31) sebagai berikut:

1. Kriteria kualitatif dengan cakupan:
  - a. Kesederhanaan, yaitu bahwa prosedur/ tatacara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh yang meminta pelayanan.
  - b. Kejelasan dan kepastian, yaitu yang menyangkut:
    1. Prosedur/ tata cara pelayanan
    2. Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif
    3. Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan
    4. Rincian biaya/ tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya
    5. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan
  - c. Keamanan, yaitu bahwa proses serta hasil pelayanan dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan dapat memberikan kapasitas hukum bagi masyarakat
  - d. Keterbukaan, yaitu prosedur/ tata cara, persyaratan, satuan kerja/ pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya/ tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan agar mudah diketahui oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
  - e. Efisiensi, yaitu bahwa:
    1. Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan

antara persyaratan dengan produk pelayanan yang diberikan.

2. Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/ instansi pemerintah lain yang terkait.
  - f. Ekonomis, yaitu bahwa pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan:
    1. Nilai barang atau jasa pelayanan masyarakat tidak menuntut biaya yang terlalu tinggi diluar kewajaran.
    2. Kondisi atau kemampuan masyarakat untuk membayar
    3. Ketentuan peraturan perundangan yang berlaku.
  - g. Keadilan yang merata, yaitu bahwa cakupan/ jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan
  - h. Ketepatan waktu, yaitu bahwa pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
3. Kriteria kuantitatif
- Disamping kriteria-kriteria kualitatif di atas, dalam melakukan penilaian kualitas pelayanan digunakan pula kriteria-kriteria kuantitatif antara lain sebagai berikut:
- a. Jumlah warga/ masyarakat yang meminta pelayanan (per hari, per bulan, per tahun) serta perkembangan pelayanan dari waktu ke waktu, apakah menunjukkan peningkatan atau tidak.
  - b. Lamanya waktu pemberian pelayanan.
  - c. *Ratio/* perbandingan antara jumlah pegawai/ tenaga yang ada dengan jumlah warga/ masyarakat yang meminta pelayanan untuk menunjukkan tingkat produktivitas kerja.
  - d. Penggunaan perangkat-perangkat modern untuk mempercepat dan mempermudah pelayanan.
  - e. Frekuensi keluhan dan/ atau pujian dari masyarakat mengenai kinerja pelayanan yang diberikan, baik melalui mass media maupun melalui kotak-kotak saran yang disediakan.
  - f. Penilaian fisik lainnya misalnya kebersihan dan kesejukan lingkungan, motivasi kerja pegawai dan lain-lain aspek yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pelayanan masyarakat.

Demikianlah kriteria-kriteria yang dapat dipergunakan sebagai acuan pola pelayanan umum yang baik bagi instansi pemerintah dalam upaya menata mekanisme pelayanan masyarakat pada bidangnya masing-masing dimana kriteria-kriteria ini juga dapat digunakan pemerintah maupun pelanggan untuk menilai pelayanan publik yang dilakukan oleh aparat pelayanan. Dengan adanya kriteria pelayanan umum seperti itu diharapkan kepada unit organisasi maupun aparat yang melaksanakan pelayanan umum dapat memberikan pelayanannya kepada masyarakat dengan kualitas yang lebih baik sehingga nantinya dapat memenuhi apa yang menjadi harapan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas.

Beberapa konsep dan pengertian pelayanan publik atau pelayanan umum serta kriteria-kriteria penilaian/ pengukuran pelayanan publik yang berkualitas seperti yang telah diuraikan di depan, mengantar kita pada suatu kesimpulan bahwa pengertian kualitas pelayanan publik itu sendiri merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga publik yakni lembaga/ organisasi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan harapan masyarakat secara umum/ publik akan pelayanan dengan mengupayakan suatu bentuk pelayanan yang paling tidak memenuhi beberapa kriteria dalam dimensi kualitas pelayanan publik seperti adanya kesederhanaan, kepastian dan kejelasan, keamanan,

keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan yang merata, serta adanya ketepatan waktu dalam pelayanan.

## 2. Kapabilitas Kerja Pegawai

### a Pengertian Kapabilitas

Menurut Charles E. Summer dalam *Factors In Effective Administration* merangkum kemampuan dan kualitas sumber daya manusia dalam *Human Resources Capability* dikatakan bahwa:

Konsep *capability* mengandung *capacity* dan *ability*. *Capacity* mengandung *competence*, status dan peran. Orang yang berada dalam kondisi *disable* adalah orang yang kehilangan atau kekurangan kemampuan yang memerlukan sarana pendukung ... Jadi konsep *ability* terkandung kemampuan fisik dan sarana penunjang atau teknologi sebagai “perpanjangan” (dalam arti kualitatif).  
(Ndraha, 1999:46)

Pengertian tersebut menyatakan bahwa kapabilitas (*capability*) mengandung kapasitas dalam hal ini kompetensi, status dan peran serta adanya kemampuan (*ability*), sehingga kapabilitas dapat dikatakan sebagai suatu kemampuan, kompetensi, status dan peran.

Partanto (1994:304) menyatakan bahwa kata kapabel berarti: cakap, sanggup, mampu. Sedangkan kapabilitas diartikan sebagai kapabilitet kesanggupan, kekapabelan, pembawaan.

Pendapat ini mengemukakan bahwa yang dimaksudkan dengan kapabilitas dapat diartikan sebagai kecakapan dalam hal ini terkait dengan keterampilan, kesanggupan ataupun kemampuan.

Pengertian kapabilitas sering diartikan sebagai kemampuan dan dalam pembahasan selanjutnya akan banyak digunakan istilah kemampuan ini untuk menjelaskan istilah kapabilitas. Apabila demikian maka perlu untuk diuraikan pengertian dari kemampuan itu sendiri. Salah satu pendapat tentang kemampuan dikemukakan oleh Moenir (2001:116), sebagai berikut: “Kemampuan berasal dari kata mampu yang dalam hubungan dengan tugas/ pekerjaan berarti dapat (kata sifat/ keadaan) melakukan tugas/ pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. ... dalam ulasan lebih lanjut yang dimaksud dengan kata-kata “kemampuan” di sini adalah identik dengan “skill”.”

Ulasan tersebut menjelaskan bahwa dalam kata “kemampuan” terdapat unsur yang menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan.

Gibson (1990:55) menganalisa bahwa sebagai variabel individu kemampuan tidak bisa dipisahkan dengan keterampilan. Ia menyatakan bahwa :

Kemampuan merupakan sifat (bawaan sejak lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik, maka keterampilan dinyatakan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

Sedangkan Kantz dan Rosenzweigh (1985:241) mengatakan tentang keterampilan yang dimiliki seseorang aparatur sekaligus administrator meliputi: keterampilan teknis, keterampilan

kemanusiaan, serta kemampuan konseptual yang selanjutnya dinyatakan:

Keterampilan teknis mempunyai arti cakap dan pakar dalam bidang pekerjaan tertentu, berupa metode-metode, prosedur-prosedur atau bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok yang harus dimiliki oleh aparat. Sebagai aparat tidak mungkin bekerja sendiri dalam seluruh proses penyelesaian pekerjaan. Keterampilan konseptual yang biasa disebut sebagai manajemen skills yang biasa dijabarkan sebagai kepekaan aparat terhadap organisasi.

Penjelasan di atas memberi arti bahwa kemampuan merupakan sifat yang dimiliki seseorang dan mencakup kecakapan/ keterampilan secara mental maupun fisik.

#### b. Pengertian Kapabilitas Kerja

Kapabilitas sesuai dengan pengertian yang telah dikemukakan di depan dikatakan sebagai kecakapan/ keterampilan, kesanggupan ataupun sebagai kemampuan.

Pengertian kerja itu sendiri sesuai dengan konsep kerja didefinisikan sebagai: "proses penciptaan atau pembentukan nilai baru (tambah) pada suatu unit sumber daya". (Ndraha, 1999: 40).

Konsep kerja tersebut mengatakan bahwa dalam kerja akan terjadi suatu hasil atau manfaat sebagai nilai tambah dari penggunaan atau pemanfaatan sumber daya (input).

Dengan demikian maka yang dimaksudkan sebagai kapabilitas kerja adalah kesanggupan, keterampilan ataupun kemampuan dalam usaha penciptaan suatu nilai tambah dalam pengelolaan atau penggunaan sumber-sumber daya (input).

### c. Pengertian Pegawai

Menurut Kamus Ilmiah Populer oleh Partanto (1994:579), pegawai diartikan sebagai karyawan, anggota personalia (kantor), pekerja resmi (negara/ pemerintah).

Lain halnya dengan Wursanto (1989:15-16), menyatakan bahwa “pegawai adalah setiap orang yang menyumbangkan jasanya kepada suatu badan usaha, baik kepada badan usaha swasta (pegawai swasta) maupun kepada badan usaha pemerintah (pegawai pemerintah atau pegawai negeri)”.

Pengertian tersebut secara lebih luas memberi arti bahwa pegawai merupakan seseorang yang berstatus sebagai anggota personalia dan bekerja pada suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta.

Setelah mengetahui pengertian masing-masing pada pengertian kapabilitas kerja dan pengertian pegawai tersebut, selanjutnya dapat dikemukakan pengertian dari kapabilitas kerja pegawai yakni sebagai suatu kesanggupan, kecakapan dan kemampuan seorang pegawai dalam bekerja (suatu pelaksanaan tugas) yakni dalam usaha menciptakan suatu nilai tambah dengan menggunakan aktivitas-aktivitas jasmani dan rohaninya. Dengan menempatkan aktivitas jasmani dan rohani ini maka kesanggupan, kecakapan dan kemampuan seorang pegawai ini akan sangat terkait dengan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, kondisi fisik serta

sikap mental mereka dalam bekerja, sehingga kapabilitas kerja dari pegawai akan melihat hal-hal yang demikian.

Dalam suatu organisasi yang modern seperti sekarang ini terdapat upaya-upaya pengoptimalan penggunaan sumber daya pegawainya secara lebih intensif. Dalam hal ini pimpinan organisasi menyadari sepenuhnya bahwa tujuan organisasi akan tercapai lebih cepat, efektif, efisien dan ekonomis apabila kemampuan pegawainya ditingkatkan. Disini terkandung makna perlunya dan pentingnya kemampuan pegawai yang dikaitkan dengan aspek motivasi untuk memperlancar pencapaian organisasi secara jelas, efektif dan efisien.

Kemampuan pegawai yang dihubungkan dengan pekerjaan menurut Ramli (1995:139) dapat diartikan sebagai: "Suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh bersungguh-sungguh dalam bekerja, berdaya guna melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan suatu tujuan akan tercapai".

Naryono (1978:9), menyatakan "Kemampuan kerja adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mengerahkan segala potensi yang ada baik psikis maupun fisik dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaannya". Dari pengertian tersebut dikandung tiga unsur penting, yaitu: kecakapan, fisik serta mental yang dimiliki seseorang sehingga mampu bersungguh-sungguh berhasil guna dan berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal, dimana pengertian ini mengandung tiga unsur penting yaitu

kecakapan, fisik serta mental yang dalam penerapannya konsep tersebut tidak dipisahkan satu dengan yang lain

Kemampuan seseorang dapat terwujud apabila seseorang tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan, seperti dinyatakan oleh Thoha (1983:154) bahwa: "Kemampuan adalah kondisi yang menunjukkan unsur kematangan yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengetahuan".

Beberapa hal yang telah dikemukakan di atas mengantar pada suatu kesimpulan bahwa kemampuan pegawai yang dimaksud akan terkait dengan tingkat kematangan, kecakapan atau keterampilan dan pengetahuan (baik fisik maupun mental) yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara optimal.

Naryono (1978:23) berpendapat bahwa untuk mengukur kemampuan aparat dalam penguasaan pengetahuan dapat melalui :

1. Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh.
2. Tingkat pendidikan non formal (kursus, latihan, penataran dan sebagainya).
3. Tingkat perjalanan kerja yang dimiliki.
4. Tingkat keinginan/ kemauan/ minat pegawai terhadap ilmu pengetahuan dan perkembangan.

Pendapat di atas menyatakan bahwa kemampuan seorang pegawai dapat diukur dari pendidikan pengalaman serta keterampilan .

Hal ini diperkuat dengan pendapat Siagian (1989:89) bahwa :

Selain pendidikan, ternyata juga pengalaman seseorang dapat pula menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan. Pengalaman disini dimaksudkan keseluruhan pelajaran yang dapat

diperoleh seseorang dari segenap peristiwa atau apa yang dilakukan dalam hidupnya.

Jadi dapat dikatakan bahwa pengalaman seberapa sering seseorang mendapatkan tugas-tugas khusus akan mempengaruhi kemampuan seseorang dalam pekerjaannya. Semakin sering seseorang mendapat tugas khusus dan semakin berkualitas tugas khusus maka akan semakin banyak pengalaman orang tersebut sehingga kemampuan orang tersebut tidak diragukan lagi. Di lain pihak Indrawijaya (1983:253) berpendapat tentang keterampilan bahwa :

Keterampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sangat dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas penugasan khusus yang pernah dijalani. Dalam penugasan khusus seorang pegawai telah memiliki keterampilan yang baik dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Oleh karenanya, apabila kita membahas tentang kemampuan seseorang maka kita tidak lepas dari konsep pengetahuan, keterampilan dan pengalamannya. Seberapa besar kontribusi yang akan diberikan seseorang individu kepada organisasi akan tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan individu yang dimiliki, sehingga dalam pengembangan sumberdaya organisasi perlu memperhatikan masalah kemampuan ini.

Dengan demikian, dalam usaha menambah pengetahuan dan keterampilan dari para pegawai, maka pegawai memerlukan pendidikan dan latihan tambahan untuk menjadikan dirinya profesional sehingga hal tersebut dapat meningkatkan prestasi kerja mereka. Dengan pengadaan pendidikan dan latihan dapat mempertinggi prestasi kerja pegawai dan

dengan cara mengembangkan cara-cara berfikir dan bertindak tepat dalam tugasnya.

Adapun beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang pegawai untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja, yaitu :

1. Kemampuan berinteraksi (*interactional ability*), yang meliputi unsur-unsur :
  - Kemampuan seorang pegawai untuk menciptakan dan menjaga hubungan-hubungan pribadi (*interpesonal*)
  - Kemampuan seorang pegawai untuk berkomunikasi dengan pegawai lainnya secara efektif
  - Kemampuan seorang pegawai untuk menangani pertentangan-pertentangan baik dengan orang lain maupun teman kerjanya
  - Kemampuan seorang pegawai untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan dalam suatu sistem imbalan
2. Kemampuan konseptual (*conceptual ability*), yang meliputi unsur-unsur :
  - Kemampuan seorang pegawai untuk menerima dan menganalisa informasi baik dari dalam maupun luar organisasi
  - Kemampuan seorang pegawai untuk memahami arti perubahan-perubahan dalam lingkungan
  - Kemampuan seorang pegawai untuk menentukan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
  - Kemampuan seorang pegawai untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya yang perlu dalam organisasi.
3. Kemampuan administratif (*administratif ability*), yang meliputi unsur-unsur :
  - Kemampuan seorang pegawai untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur yang efektif
  - Kemampuan seorang pegawai untuk memproses tata warkat atau kerja bakti dengan baik, teratur serta tepat waktu
  - Kemampuan seorang pegawai untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran
  - Kemampuan seorang pegawai untuk menggunakan pengetahuan (*knowledge*), peralatan-peralatan (*tools*), pengalaman (*experience*), dan teknik-teknik dari disiplin ilmu tertentu seperti akuntansi, teknik mesin, produksi hukum, psikologi, atau ilmu kimia sebagai alat memecahkan masalah

(Gibson, 1990:21)

Pendapat lain menyatakan bahwa terdapat tiga kemampuan yang aplikasinya dapat dipergunakan untuk menentukan seberapa besar kemampuan yang harus dimiliki sehubungan dengan kedudukan/ jabatan dalam organisasi, yaitu :

1. Kemampuan teknik (*technical ability*), yaitu keterampilan yang berkaitan dengan pengetahuan dan keahlian (*profesi*) dalam mempergunakan berbagai alat/ sarana dan teknik-teknik yang bersifat khusus.
2. Kemampuan hubungan antar manusia (*human skill*) kemampuan yang di dalamnya mencerminkan berbagai keterampilan seperti: kemampuan bekerja sama dengan orang lain, kemampuan menciptakan kesadaran dan rasa kebersamaan, kemampuan menciptakan suasana kerja dimana seluruh aparat secara aman, tidak dipaksa, tidak dicurigai, suasana kerja yang penuh kekeluargaan, toleransi kerja dan saling percaya mempercayai.
3. Kemampuan konseptual dan desain (*conseptual and design skill*). *Conseptual skill* adalah kemampuan pengelola, yang berkaitan dengan kemampuan melihat segala sesuatu secara makro, secara sistem atau secara lebih sektoral, sedang *design skill* ialah kemampuan seseorang tidak hanya difokuskan melihat, mengidentifikasi dan merumuskan berbagai alternatif pemecahan permasalahan itu sendiri.

(Wahjosumidjo, 1989:143 – 144)

Uraian ini memberi kita suatu kesimpulan bahwa ketiga kemampuan tersebut dapat dimiliki oleh semua pegawai di semua tingkatan, meskipun dalam kadar yang berbeda-beda.

Berbagai konsep dan pengertian yang menjelaskan kapabilitas kerja pegawai seperti yang telah disampaikan di atas menurut pendapat beberapa pakar tersebut, pada dasarnya menuju pada suatu pengertian bahwa kapabilitas kerja pegawai akan melibatkan suatu kemampuan dan kecakapan seorang pegawai dalam bekerja (pelaksanaan suatu tugas) dengan menggunakan aktivitas-aktivitas jasmani dan rohaninya secara

operasional, dengan dukungan pengetahuan, keterampilan maupun kondisi fisik dan sikap mental mereka dalam bekerja.

Kemampuan dan kecakapan para pegawai ini dapat dilihat dari pengukuran-pengukuran terhadap beberapa aspek kerja mereka seperti:

- 1). Kemampuan konseptual (*conceptual ability*) atau disebut juga sebagai *conceptual and design skill*, menyangkut kemampuan mengelola dan melihat suatu permasalahan dengan lebih makro yang meliputi kemampuan pegawai menerima dan menganalisa informasi baik dari dalam maupun dari luar organisasi, kemampuan pegawai memahami perubahan lingkungan, kemampuan pegawai menentukan keputusan-keputusan berkaitan dengan bidang tugasnya.
- 2). Kemampuan tehnik (*technical ability*) yaitu keterampilan yang berkaitan dengan dengan pengetahuan dan keahlian (profesi) dalam mempergunakan berbagai alat/ sarana dan teknik-teknik yang bersifat khusus dalam pekerjaannya.
- 3). Kemampuan berinteraksi (*interactional ability*) atau yang juga disebut sebagai kemampuan hubungan antar manusia (*human skill*) menyangkut kemampuan yang mencerminkan berbagai keterampilan seperti: kemampuan bekerja sama (menciptakan dan menjaga hubungan) dengan orang lain, kemampuan menciptakan suasana kerja yang kondusif (penuh dengan rasa kekeluargaan maupun kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain.

### 3. Prosedur Kerja

#### a. Pengertian Prosedur Kerja

Sebelum dipaparkan tentang faktor prosedur kerja, maka perlu untuk diketahui bahwa prosedur kerja tersebut berawal dari bahasan tentang struktur organisasi. Dalam hal ini faktor prosedur kerja berangkat dari pemahaman yang menyangkut faktor organisasi itu sendiri khususnya dalam struktur organisasinya. Seperti yang dinyatakan oleh Louis A. Allen bahwa: *“Organization is a mechanism or structure that enables living things to work effectively together”* (Moenir, 2001:98) yang berarti bahwa organisasi merupakan suatu mekanisme atau sebuah struktur yang memungkinkan organisasi dapat bekerja/ berjalan secara efektif.

Dengan demikian, maka struktur organisasi merupakan seperangkat mekanisme yang berguna bagi organisasi untuk mempermudah pengelolaan dalam operasinya. Hal ini senada dengan pendapat Handoko (1995:169) tentang struktur organisasi atau disain organisasi yang didefinisikan sebagai: *“... mekanisasi-mekanisasi formal dengan mana organisasi dikelola ...”* Struktur organisasi akan menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Disamping itu dalam struktur organisasi akan tercakup hal-hal yang berkaitan

dengan uraian tugas/ pekerjaan yang nantinya akan dapat menjadi pedoman dan petunjuk bagi orang-orang yang terlibat dalam organisasi kerja. Adapun hal-hal tercakup dalam uraian tugas/ pekerjaan itu seperti:

1. Jenis pekerjaan/ tugas yang harus dilakukan
  2. Standar hasil pekerjaan seperti apa
  3. Waktu untuk menyelesaikan pekerjaan/ tugas
  4. Bahan yang dipakai dalam pekerjaan
  5. Alat yang digunakan
  6. Cara melaksanakan pekerjaan/ tugas
  7. Syarat-syarat bagi pelaksana
  8. Kondisi pekerjaan dan lingkungan kerja
  9. Hak-hak bagi pelaksana
  10. Dan keterangan lain yang perlu diketahui oleh pelaksana
- (Moenir, 2001: 104)

Uraian pekerjaan/ tugas ini diperlukan guna mempermudah dan memperlancar pekerjaan/ tugas seseorang, oleh karenanya uraian tentang pekerjaan/ tugas ini harus jelas dan benar-benar realistis.

Henry Mintzberg (dalam Handoko, 1995:170–171) menyatakan bahwa dalam struktur organisasi mengandung unsur-unsur yang terdiri dari :

1. Spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).
2. Standarisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi, satuan-satuan kerja dalam organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

Uraian di atas menyatakan bahwa prosedur kerja merupakan hasil dari penetapan dalam standarisasi kegiatan dalam struktur organisasi pada suatu organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya, pengertian dari prosedur kerja itu sendiri dapat diuraikan sebagai berikut. Menurut pendapat James A.F. Stoner dinyatakan bahwa: "*A procedure provides a detailed set of instructions for performing a sequence of action that occurs often or regularly.*" (Moenir, 2001:106). Dari pendapat ini dinyatakan bahwa sebuah prosedur akan berisikan seperangkat instruksi untuk mengerjakan sederetan tindakan yang terjadinya sering atau tetap.

Selain itu George R. Terry (dalam Syamsi, 1994:16). mengemukakan tentang pengertian prosedur kerja sebagai berikut :

*A procedure is a series of related tasks that make up the chronological sequence and the established way of performing the work to be accomplished*

(Prosedur kerja adalah serangkaian tugas yang saling berkaitan dan yang secara kronologis berurutan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan).

Kemudian Louis A. Allen memberikan keterangan bahwa: "*Procedures prescribe the manner or method by which work is to be performed*" (Moenir, 2001:106) yang berarti bahwa prosedur akan menerangkan cara atau metode bagaimana suatu pekerjaan akan dilakukan.

Pengertian ini menjelaskan bahwa prosedur kerja merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan

suatu pekerjaan tertentu. Oleh karena sebuah prosedur akan mengatur perbuatan/ kegiatan di dalam suatu organisasi maka prosedur ini harus diketahui oleh pihak-pihak yang ada dan berkepentingan di dalamnya seperti oleh para pegawai.

Apabila sebuah prosedur sudah dibuat dan diterapkan/ diberlakukan dalam suatu pekerjaan dan hasilnya sesuai dengan harapan maka prosedur tersebut akan dibakukan. Oleh karenanya prosedur kerja akan memiliki sifat baku sehingga dalam upaya perubahannya memerlukan peraturan baru yang berlaku. Ini sesuai dengan apa yang dinyatakan Moenir (2001:107), bahwa:

Dengan pembakuan prosedur, makin kuat kedudukan prosedur dalam rangka pencapaian tujuan. Ini berarti bahwa prosedur yang baku itu harus dapat menjadi tingkah laku kerja setiap pegawai/ pekerja dalam organisasi itu. Dengan demikian dapat dihindari perubahan-perubahan prosedur setiap saat, sebab hal ini akan mempengaruhi kelancaran mekanisme pekerjaan. Memang soal perubahan prosedur bukanlah tabu, tetapi maksud adanya pembakuan prosedur agar dapat berlaku dalam jangka yang pantas misalnya 5-10 tahun. Perubahan atas prosedur dimungkinkan karena perubahan organisasi (*organizational change*) baik melalui perluasan kerja horizontal (*job enlargement*) maupun pemadatan kerja vertikal (*job enrichment*), atau penggunaan peralatan baru karena desakan perkembangan teknologi.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari Syamsi (1994:16) bahwa: “prosedur adalah suatu rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan suatu kebulatan”

Dalam pendapat tersebut adanya “Pola Tetap” ini menunjukkan bahwa prosedur itu tidak dapat diubah, sudah bersifat baku yang dapat dikatakan menjadi suatu peraturan. Perubahan dapat terjadi pada

pelaksanaannya. Dengan demikian keberhasilan dari suatu prosedur kerja itu sendiri dapat dinilai dari bagaimana pelaksanaan dari prosedur kerja tersebut yang sangat tergantung pada yang melaksanakan prosedur kerja tersebut.

b. Kegunaan dan Ukuran Prosedur Kerja

Pada hakikatnya prosedur itu diterapkan bagi pekerjaan yang terjadi berulang-ulang. Dalam prosedur biasanya dicantumkan batas waktu untuk setiap langkah, sehingga prosedur itu akan berjalan sesuai dengan batas waktu yang sudah ditetapkan. Batas lamanya waktu sangat penting, lebih-lebih kalau suatu prosedur itu ada kaitannya dengan prosedur yang lain yang keseluruhan dari prosedur-prosedur kerja itu akan selesai pada batas akhir waktu yang sama.

Adapun kegunaan dari prosedur kerja menurut Soedjadi (1989:95-96), antara lain sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui jenis-jenis pekerjaan, tahap-tahap, gerakan-gerakan dan bagian-bagian pekerjaan yang bagaimanakah yang diperlukan untuk penyelesaian sesuatu bidang tugas.
2. Untuk mengetahui waktu rata-rata yang diperlukan baik untuk penyelesaian setiap waktu seluruhnya bidang tugas termaksud.
3. Untuk mengetahui dan menentukan persyaratan kecakapan *skill* pegawai yang diperlukan untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.
4. Untuk mengetahui peralatan-peralatan dan fasilitas-fasilitas kerja yang diperlukan untuk sesuatu bidang tugas/ kegiatan (setelah terlebih dahulu diketahui jumlah beban kerja (*volume of work*) dan ukuran kemampuan kerja (*standard rate of performance*) berdasarkan kecakapan atau *skill* pegawai yang diperlukan.

5. Untuk mengetahui dimanakah paling banyak terjadi kemacetan-kemacetan sehingga dapat dijadikan suatu alat mengadakan evaluasi kerja pegawai (*job evaluation*).
6. Sebagai pedoman kerja dan sebagai alat *training* dan pendidikan terutama bagi pegawai baru.
7. Untuk menghindarkan adanya pekerjaan yang bertumpuk-tumpuk (jadi tepat pula kalau dipandang juga sebagai alat untuk mengadakan penyederhanaan kerja dan penyederhanaan prosedur kerja).
8. Sebagai alat perencanaan kerja dan pengembangan-pengembangannya dikemudian hari.

Dengan demikian, penetapan atau standarisasi tata kerja berupa prosedur kerja akan mutlak diperlukan dalam rangka menetapkan perbandingan atau rasio yang setepat-tepatnya atas kebutuhan tenaga kerja yang sudah ditetapkan. Prosedur kerja disusun tidak bertitik tolak dari jumlah tenaga kerja yang ada melainkan dari macam-macam dan sifat pekerjaan yang nyata-nyata perlu dilakukan untuk pelaksanaan suatu bidang tugas.

Seperti halnya dengan kegiatan perencanaan, prosedur hendaknya didasarkan pada karakteristik (ciri) organisasi yang bersangkutan. Seperti yang dinyatakan oleh Syamsi (1994:17) bahwa karakteristik organisasi berkaitan erat dengan keadaan organisasi yang bersangkutan, yaitu :

1. Fasilitas Fisik;
2. Personalia;
3. Keuangan;
4. Sifat pekerjaan dan
5. Sasaran yang akan dicapai

Dengan demikian suatu prosedur mengenai pelaksanaan pekerjaan yang sama itu cocok untuk instansi yang lain kalau

karakteristik instansinya berlainan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam suatu prosedur selain dari waktu pengerjaan masing-masing, juga diperhitungkan kesinambungan yang tepat antara langkah yang satu dengan yang berikutnya.

Selanjutnya suatu prosedur memiliki ciri yang bersifat stabil disatu pihak juga memiliki sifat fleksibel dilain pihak yang kelihatannya saling bertentangan. Yang dimaksudkan disini adalah sebagian dari langkah yang bagaimanapun harus diikuti sepenuhnya, tetapi ada juga bagian kecil langkah yang bisa luwes cara penetapannya dengan melihat situasi dan kondisinya. Secara umum dikatakan, bahwa sasaran stabil (tidak berubah) akan menjadikan prosedur yang stabil juga. Sebaliknya apabila sasarannya berubah, maka prosedur pelaksanaannya juga akan ikut berubah. Perubahan sasaran itu dapat disebabkan berkembangnya organisasi dan dapat juga organisasinya belum mantap. Namun sebaiknya perlu dijaga keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas dalam penerapan prosedur kerja.

Dapat disimpulkan dari uraian tersebut bahwa ada kemungkinan prosedur yang telah berlaku lama itu pada suatu ketika akan tidak cocok lagi untuk dipergunakan dan dipertahankan. Oleh karenanya secara berkala perlu diadakan evaluasi terhadap prosedur yang berlaku apakah masih sesuai atau tidak. Apabila tidak sesuai lagi dicari apa penyebabnya kemudian harus dianalisis lebih lanjut untuk selanjutnya

dibetulkan dan dicoba lebih dulu. Apabila telah yakin bahwa prosedur yang telah diubah itu cocok, barulah diterapkan secara resmi.

Beberapa pengertian mengenai prosedur kerja beserta aspek-aspeknya seperti telah dijelaskan di atas, memperlihatkan suatu keterkaitan pada masing-masing teori yang dikemukakan, sehingga memberikan suatu kesimpulan bahwa prosedur kerja akan merupakan rangkaian tugas/ kegiatan yang saling berkaitan dan yang secara kronologis berurutan yang dapat digunakan oleh para pegawai sebagai pedoman/ standar atau metode dalam bekerja/ menyelesaikan pekerjaan tertentu pada suatu organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian dari penjelasan tersebut maka ukuran-ukuran atau indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel prosedur kerja yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik adalah sebagai berikut :

1. Ketepatan waktu di dalam prosedur kerja.
2. Kefleksibelan prosedur kerja yang dijalankan
3. Kejelasan prosedur kerja yang ada di institusi yang bersangkutan
4. Fasilitas fisik yang menunjang kegiatan dalam melaksanakan prosedur kerja pada institusi yang bersangkutan.
5. Kesederhanaan dan keobyektifan di dalam melaksanakan prosedur kerja

#### 4. Budaya Kerja

##### a. Konsep dan Pengertian Budaya Kerja dalam Kaitannya dengan Budaya Organisasi

Berbicara tentang budaya kerja akan sangat terkait dengan suatu organisasi oleh karena budaya kerja merupakan bagian dari budaya organisasi. Budaya kerja akhir-akhir ini semakin dirasakan keberadaannya dalam suatu organisasi karena di dalamnya terdapat elemen-elemen dalam hal ini asumsi dasar, nilai dan norma yang dapat membantu dan menuntun pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan yang nantinya wajib ditaati oleh para pegawai dalam organisasi yang bersangkutan.

Suatu organisasi salah satunya memiliki elemen individu-individu yang berbeda satu dengan yang lain di dalamnya dimana kumpulan individu ini memiliki perbedaan dalam sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman dalam hidupnya sehingga dalam perlakuannya perlu ada pengakuan pandangan terhadap mereka yang nantinya akan berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penyatuan pandangan dari para individu tersebut dalam organisasi ini memerlukan suatu bentuk ketegasan dari organisasi yang dapat dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi yang bersangkutan. Budaya kerja inilah yang akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang

ada di dalam organisasi/ perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja inilah yang selanjutnya yang sering dikenal dengan istilah "*Corporate Culture*".

Budaya perusahaan/ organisasi (*corporate culture*) sulit untuk didefinisikan secara tegas dan sulit untuk dilakukan pengukuran terhadapnya, namun dapat dirasakan oleh sumber daya manusia di dalam organisasi yang bersangkutan. Suatu organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan dapat dilihat ataupun diamati oleh peninjau dari luar yang mengamati. Pengamat akan merasakan suasana kerja yang khas pada organisasi yang bersangkutan yang mungkin tidak akan didapati pada organisasi yang lain.

Walaupun budaya kerja dalam suatu organisasi sulit untuk didefinisikan secara tegas, tetapi untuk dapat memahami apa yang dimaksudkan dengan budaya perusahaan/ organisasi dapat dinyatakan dalam beberapa batasan atau pernyataan yang dapat membantu penyamaan persepsi atau pemahaman terhadapnya, seperti yang dinyatakan oleh Schein, E.H. (dalam Atmosoeperto, 2000:70) sebagai berikut:

1. "*Observed behavioral regularities when people interact*" (keteraturan-keteraturan perilaku yang teramati apabila orang berinteraksi)
2. "*The norms that evolve in working group*" (norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja)
3. "*The dominant values espoused by an organization*" (nilai-nilai yang dominan yang didukung oleh suatu organisasi)
4. "*The philosophy directing the organization policy*" (filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi)

5. *“The rule of the game for getting along in the organization”* (aturan permainan yang harus ditaati untuk dapat diterima sebagai anggota di dalam organisasi)
6. *“The feeling or climate in an organization”* (perasaan atau iklim dalam suatu organisasi)

Pendapat tersebut memberi pengertian bahwa *“corporate culture”* atau budaya organisasi sebagai aturan main yang ada di dalam organisasi yang menjadi pegangan bagi para pegawai sebagai anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya dan nilai-nilai untuk berperilaku di dalam organisasi tersebut serta dapat juga dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola terpadu perilaku manusia di dalam organisasi termasuk pemikiran-pemikiran, tindakan-tindakan, pembicaraan-pembicaraan yang dipelajari dan diajarkan kepada generasi berikutnya.

Lain halnya dengan pendapat Triguno (2000:3) tentang budaya kerja ini, yang menyatakan bahwa:

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dalam sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai *“kerja”* atau *“bekerja”*.

Selanjutnya dinyatakan bahwa: *“Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan”*. (Triguno, 2000:3).

Lain halnya dengan kesimpulan yang menjadi kesepakatan mengenai budaya kerja dalam Seminar KORPRI Daerah Istimewa Yogyakarta Nopember 1992 seperti yang disitir oleh Triguno (2000:3) dinyatakan bahwa:

1. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolak ukur dasar dalam pembangunan.
2. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kehidupan bangsa.
3. Budaya kerja erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Beberapa pendapat tentang budaya kerja di atas, masing-masing memiliki persamaan pada suatu hal, yakni akan membawa para pegawai untuk dapat dapat melaksanakan proses kerjanya secara lebih baik. Dari berbagai pendapat tersebut memberi kesimpulan bahwa yang dimaksudkan dengan budaya kerja merupakan aturan main atau suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup atau nilai-nilai dan pola terpadu perilaku manusia (sikap, perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan) untuk berperilaku di dalam organisasi yang dapat menjadi pegangan yang mendukung para pegawai dalam bekerja atau melaksanakan/ melakukan aktivitas kerja sebagai anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya.

Selanjutnya, budaya organisasi/ perusahaan yang menjadi ciri dari suatu organisasi akan terbentuk pada organisasi yang bersangkutan. Budaya kerja pada suatu organisasi tidak ada dengan

sendirinya tetapi perlu diupayakan pembentukannya melalui unsur-unsur pembentuknya oleh organisasi dalam suatu proses. Hal ini senada dengan pendapat yang menyatakan bahwa:

Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua SDM dalam seperangkat sistem, alat-alat dan tehnik pendukung. Budaya kerja merupakan Kawah Candradimuka untuk mengubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi untuk memuaskan pelanggan atau masyarakat.  
(Triguno, 2000:3)

Adapun budaya yang terbentuk ini banyak ditentukan oleh beberapa unsur yang terkait dengan organisasi/ perusahaan tersebut. Unsur-unsur tersebut, seperti yang dinyatakan oleh Atmosoeperto (2000:71) adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan usaha; lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (values); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan/ keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (rites dan ritual); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. "Network"; jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Selanjutnya dikatakan bahwa "dalam proses pengembangannya, budaya perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor: kebijakan perusahaan (corporate wisdom), gaya perusahaan (corporate style), dan jati diri perusahaan (corporate identity)". (Atmosoeperto, 2000:72)

Kebijakan perusahaan yang (*corporate wisdom*) akan ditunjang oleh filosofi perusahaan yang berupa serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan berhubungan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya maupun tentang bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat, keterampilan yang dimiliki dan pengetahuan yang terakumulasi dalam perusahaan. Jati diri perusahaan (*corporate identity*) akan ditunjang oleh citra perusahaan, kredo (*semboyan*) perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang akan ditonjolkan dalam perusahaan yang bersangkutan. Gaya perusahaan (*corporate style*) akan ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan sumber daya manusianya dan masyarakat perusahaan (*corporate community*) atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di dalam lingkungan perusahaan lainnya.

b. Manfaat dan Ukuran Budaya Kerja

Budaya perusahaan/ budaya organisasi ini penting untuk dipahami oleh berbagai pihak di dalam organisasi karena akan memberikan banyak manfaat yakni bahwa budaya perusahaan terlihat sangat nyata dan dapat dirasakan, sehingga dapat menjadi kebanggaan (*pride*) serta kinerja individu dan kinerja perusahaan dan apa yang dinyatakan sebagai "*what business are we in*" tidak akan dapat dipahami dengan baik apabila kurang memberi perhatian pada budaya perusahaan yang nantinya akan banyak kaitannya dengan

pengembangan karir karyawan. Budaya perusahaan/ organisasi akan banyak memberi dampak pada karyawan dalam bekerja maupun bagi organisasi seperti yang dinyatakan oleh Haris dan Moran dalam bukunya *Managing Cultural Differences* (1991) bahwa: “baru sejak dekade yang lalu (akhir ’70-an atau awal 80-an) para eksekutif dan cendekiawan benar-benar mulai menghargai bagaimana budaya perusahaan/ organisasi berdampak pada perilaku, moral atau semangat, dan produktivitas di pekerjaan”. (Atmosoeperto, 2000: 73).

Dalam hal ini pihak manajemen telah menjadi lebih memahami bahwa komponen-komponen budaya seperti adat istiadat (kebiasaan), tradisi, peraturan-peraturan (rules), aturan-aturan (regulation), kebijaksanaan dan prosedur bisa membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan sehingga dapat meningkatkan produktivitas, memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pelayanan dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan juga budaya organisasi akan memberikan karyawan suatu perasaan bahwa mereka akan sadar siapa mereka, akan menimbulkan semangat kebersamaan, rasa ikut memiliki, bagaimana mereka harus berperilaku dan apa yang mereka harus lakukan pada organisasi mereka.

Oleh karena budaya perusahaan/ organisasi akan banyak memberi dampak pada bidang pekerjaan yang dikatakan menjadi lebih menyenangkan dimana hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang baik akan memberikan suasana maupun iklim kerja yang

kondusif bagi bidang kerja. Adapun ukuran atau parameter yang dapat dipergunakan dari suatu iklim kerja yang kondusif dapat dilihat dari 9 ukuran yang dikemukakan oleh De Bettignies, H.CI. Dari *INSEAD* yaitu suatu sekolah bisnis di *Fountain Blue*, Perancis (dalam Atmosoeperto, 2000:74-76) yang dapat dirangkum sebagai berikut:

1. “*Conformity*” (kepatuhan) yakni terdapat hambatan-hambatan dalam perusahaan/ organisasi yang dirasakan oleh karyawan seperti banyaknya peraturan-peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan pelaksanaan kerja yang harus dipatuhi, membuat iklim kerja menjadi tidak nyaman karena dirasa menghambat kebebasan karyawan dan justru dirasakan mengurangi kemandirian karyawan.
2. “*Reactance*” (reaksi atau respon) dalam hal ini adanya struktur organisasi yang dirasakan terlalu kaku. Dilain pihak orang akan lebih suka untuk mengendalikan dirinya sendiri (individual control) dan merasakan kebebasannya. Kekakuan struktur organisasi akan dapat menimbulkan reaksi karena akan dirasakan oleh karyawan terlalu birokratis dan nantinya dapat menjadi bumerang bagi perusahaan.
3. “*Responsibility*” (tanggung jawab) yakni bagaimana karyawan akan merasakan tanggung jawab secara individu yang dilimpahkan kepadanya; dan bahwa mereka akan melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya tanpa harus dicek oleh atasannya setiap saat harus membuat keputusan (decision making).

4. "*Risk Taking*" (pengambilan risiko), yaitu bahwa kemauan manajemen untuk mengambil risiko dalam mengoperasikan bisnis tidak akan memberikan tantangan sehingga akan mendorong orang untuk mengambil risiko sehingga dalam hal ini karyawan juga diberikan tantangan untuk berani menghadapi dan mengambil risiko.
5. "*Standards*" (standar atau baku) yaitu penekanan karyawan harus melaksanakan pekerjaannya dengan baik, penekanan pencapaian sasaran, akan membuat perasaan yang kurang menyenangkan pada diri karyawan sehingga dikatakan lebih baik melakukan perbaikan kinerja dengan menyatakan bahwa "hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini".
6. "*Rewards*" (ganjaran) yaitu karyawan akan lebih merasa *fair* (adil) apabila mereka juga menerima ganjaran yang dapat berupa materiil atau finansial dan ataupun mental (yang berupa penghargaan, pujian, peningkatan tanggung jawab) atas kerja baiknya dan tidak hanya mendapat hukuman bila berbuat kesalahan sehingga nantinya dapat menimbulkan rangsangan bagi karyawan untuk termotivasi dalam bekerja.
7. "*Clarity*" (kejelasan) yaitu tingkatan dimana karyawan merasakan bahwa segala sesuatu diorganisasikan dengan baik sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan, tidak rancu maupun bertele-tele

serta tanggungjawab dan kewenangan setiap karyawan hendaknya diklarifikasikan dengan jelas.

8. "*Team Spirit*" (semangat tim) yaitu menciptakan kelompok kerja yang dapat bekerjasama secara efektif, menumbuhkan sikap saling pengertian dan saling membantu sehingga terwujud suatu "*super team*" atau tim yang hebat. Semangat ini yang sering disebut "*Esprit de Corps*".
9. "*Warmth*" (kehangatan) yang dapat dirasakan adanya sikap kesetiakawanan dan saling percaya diantara karyawan dan adanya hubungan yang akrab diantara manajemen dengan karyawan di dalam perusahaan atau organisasi.

Pendapat lain tentang ukuran dalam budaya kerja disampaikan oleh Triguno (2000:4) dinyatakan bahwa: "warna budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik dan lain-lain".

Apabila kriteria-kriteria ukuran ini dapat diupayakan agar dapat menciptakan suasana (iklim) kerja yang kondusif maka lingkungan kerja akan benar-benar dapat dirasakan sebagai tempat yang menyenangkan (*enjoyable*), sehingga budaya kerja atau budaya dari suatu organisasi yang baik akan dapat dipertahankan dan dikembangkan.

## 5. Hubungan Kapabilitas Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan Publik

Dalam konsep *Total Quality Management (TQM)* mengharuskan adanya keterlibatan pegawai terhadap perubahan-perubahan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Pemberdayaan pegawai sangat mendukung terwujudnya kualitas pelayanan yang baik.

Kualitas sumber daya manusia akan sangat menentukan dan membantu organisasi dalam operasinya yakni dalam pemanfaatan sarana maupun prasarana seiring dengan kemajuan teknologi dan sistem operasi yang berkembang. Dalam hal ini teknologi dan sistem yang canggih hanya akan dapat produktif apabila dijalankan oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi pada kerja mereka dan produktif. Oleh karenanya pihak manajemen perlu menyadari bahwa bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan *asset* yang sangat bernilai bagi organisasi dan sumber daya manusia yang berkualitas ini yang menentukan penempatan organisasi pada posisi kompetitif dan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut adalah para pegawainya.

Moenir (2001:119) menyatakan bahwa: “Dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai maka pelaksanaan tugas/ pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak, baik manajemen itu sendiri maupun masyarakat”.

Oleh karenanya pemberdayaan pegawai perlu didukung semua pihak agar pegawai memiliki kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dituntut oleh pekerjaannya sehingga nantinya dapat dikatakan bahwa

pegawai yang berdaya adalah pegawai yang memiliki kapabilitas kerja yang baik. Kapabilitas kerja pegawai merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan atau sebagai salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (publik) sebagai pelanggannya. Hal ini terkait dengan fenomena bahwa akhir-akhir ini masih banyak dijumpai pada pegawai pemerintah yang memberikan jasa pelayanan kurang dapat meningkatkan mutu/ kualitas pelayanannya dikarenakan masih rendahnya kapabilitas kerja pegawainya.

Dalam hal ini kapabilitas kerja pegawai akan dapat mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan akan pelayanan dapat diukur dari kapabilitas kerja yang menyangkut keterampilan, kecakapan serta kemampuan pegawai, kapabilitas ini disini dapat diartikan bahwa pegawai akan mampu menyelesaikan tugas-tugas/ pekerjaannya dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dari dapat mencapai target pelayanan yang ditentukan.

#### 6. Hubungan Prosedur Kerja dengan Kualitas Pelayanan Publik

Seperti organisasi pada umumnya, organisasi pelayanan memerlukan suatu mekanisme tertentu guna mendukung jalannya operasional organisasi tersebut seperti apa yang tertulis di depan dari pernyataan Louis A. Allen (dalam Moenir, 2001:98) bahwa: *“Organization is a mechanism or structure that enables living things to*

*work effectively together*”, yang berarti bahwa organisasi merupakan suatu mekanisme yang memerlukan sarana pendukung yang nantinya berfungsi untuk mendukung mekanisme tersebut agar dapat berjalan secara efektif dan sarana pendukung inilah yang salah satunya berupa prosedur seperti yang disebut Moenir (2001:98), bahwa: “Karena organisasi adalah mekanisme maka perlu adanya sarana pendukung yang berfungsi memperlancar mekanisme itu. Sarana pendukung itu ialah sistem, prosedur dan metode”.

Sasaran dari organisasi pelayanan adalah para pelanggan yang dikatakan memiliki watak, kehendak ataupun harapan yang kompleks, oleh karenanya maka perwujudan organisasi pelayanan tidak hanya pada susunan organisasinya melainkan perlu menekankan lebih banyak pada pengaturan dan mekanisme kerjanya sehingga nantinya mampu menghasilkan pelayanan yang memadai.

Dalam hal ini organisasi pelayanan akan dapat mengorganisir fungsi pelayanannya dalam bentuk penataan struktur dan mekanisme kerjanya sehingga dapat membantu dalam kelancaran dan mewujudkan mutu pelayanan. Salah satu sarana pendukung mekanisme kerja tersebut seperti telah dinyatakan di atas adalah prosedur kerja yang berfungsi sebagai bentuk tata cara atau tata kerja agar pelaksanaan kerja dalam kaitannya dengan pelayanan akan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik.

Uraian di atas menjelaskan bahwa prosedur kerja memiliki hubungan dengan upaya perwujudan kualitas pelayanan sehingga variabel prosedur kerja dikatakan memiliki hubungan dengan variabel kualitas pelayanan publik.

#### 7. Hubungan Budaya Kerja dengan Kualitas Pelayanan Publik

Budaya kerja akan sangat berperan dalam jalannya operasional suatu organisasi karena budaya kerja akan mencerminkan sikap dan perilaku karyawan dalam mendukung suatu iklim kerja yang kondusif dan iklim kerja yang kondusif akan dapat berdampak pada kegairahan dalam bekerja sehingga nantinya dapat membantu dalam pembentukan dan perbaikan kualitas kerja.

Budaya kerja akan mendukung terjadinya budaya kualitas seperti yang dinyatakan oleh Tjiptono (2002: 8), bahwa: “Budaya kualitas merupakan sistem nilai yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus”. Dalam organisasi pelayanan budaya ini akan tercermin dalam kepedulian organisasi dalam menerima dan mengumpulkan masukan dari pelanggan secara aktif yang nantinya digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.

Apabila pelayanan dinyatakan sebagai suatu jasa maka Tjiptono (2002:75) menyatakan bahwa: “kualitas jasa dapat pula dipengaruhi oleh budaya organisasi dan cara pengoperasiannya”, dan salah satunya melihat

“karakteristik apa yang dimiliki organisasi yang memungkinkannya merespon kebutuhan pelanggan secara positif dan menyampaikan jasa yang berkualitas”.

Selanjutnya dinyatakan bahwa: “Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan”. (Triguno, 2000:3).

Beberapa pendapat di atas menyatakan bahwa apabila pelanggan dari suatu pelayanan adalah masyarakat maka budaya kerja dalam suatu organisasi akan dapat berperan dalam upaya organisasi untuk memberikan produk dan jasa pelayanannya yang berkualitas sehingga variabel budaya kerja juga dapat dikatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik.

#### 8. Hubungan Kapabilitas Kerja Pegawai, Prosedur Kerja dan Budaya Kerja dengan Kualitas Pelayanan Publik

Setelah dijelaskan masing-masing variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dalam hubungannya dengan kualitas pelayanan publik di atas maka jelaslah bahwa ketiga variabel ini memang memiliki hubungan secara parsial terhadap kualitas pelayanan publik.

Namun dengan melihat begitu banyak faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik yang diantaranya menyangkut variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja maka

secara bersama-sama pun ketiga variabel ini memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan publik sehingga dapat dikatakan bahwa variabel-variabel ini baik variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja berhubungan dengan kualitas pelayanan publik.

#### B. Pembahasan Penelitian Yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan kajian terhadap Analisis Kualitas Pelayanan Publik Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem – Bali dengan melihat faktor-faktor kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja ini adalah kajian-kajian/ hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan pembahasan kualitas pelayanan khususnya pembahasan tentang kualitas pelayanan publik seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Hary Setyawan dalam penelitiannya yang berjudul “*Analisis Kualitas Jasa Pelayanan Publik Studi Kasus Pada Kantor Bersama Samsat Semarang*”. Ia mengkaji struktur hubungan dan pengaruh antara dimensi-dimensi pelayanan seperti penampilan (tangibles), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance) dan kepedulian (emphaty) terhadap kualitas jasa pelayanan publik.

Dalam pembahasan penelitian tersebut didapatkan: dari analisis statistik deskriptif yang dilakukan diperoleh hasil bahwa persepsi pelanggan terhadap dimensi kualitas jasa pada Kantor Samsat Semarang tersebut yang meliputi penampilan (tangibles), keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance) dan kepedulian (empathy) memiliki

nilai rata-rata masing-masing dimensi dalam kategori “cukup baik”, dan untuk harapan pelanggan masuk dalam kategori “baik”. Hasil analisis deskriptif dengan melihat perpaduan antara pengukuran *SERVQUAL* dan *SERVPERF* menghasilkan nilai *mean* pada kualitas jasa yang masuk dalam kategori “cukup baik”.

Hasil analisis regresi yang telah dilakukan dapat dibuktikan bahwa secara parsial dimensi bukti langsung, kehandalan, daya tanggap dan kepedulian berpengaruh secara positif terhadap kualitas jasa sedangkan satu dimensi yaitu dimensi jaminan tidak terbukti berpengaruh terhadap kualitas jasa (dalam analisis deskriptif tersebut dimensi ini masuk dalam urutan paling rendah).

### C. Hipotesis

Selanjutnya sebagai jawaban sementara terhadap masalah yang lebih lanjut perlu diuji kebenarannya dapat dikemukakan hipotesis penelitian.

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan atau dirumuskan dalam dua jenis yakni hipotesis yang dinyatakan secara verbal maupun hipotesis yang dirumuskan dalam model geometris, sebagai berikut:

1. Secara verbal dengan melihat variabel-variabel yang dihubungkan maka dapat dirumuskan dua jenis hipotesis, yakni hipotesis minor dan hipotesis mayor, sebagai berikut:

a. Hipotesis Minor

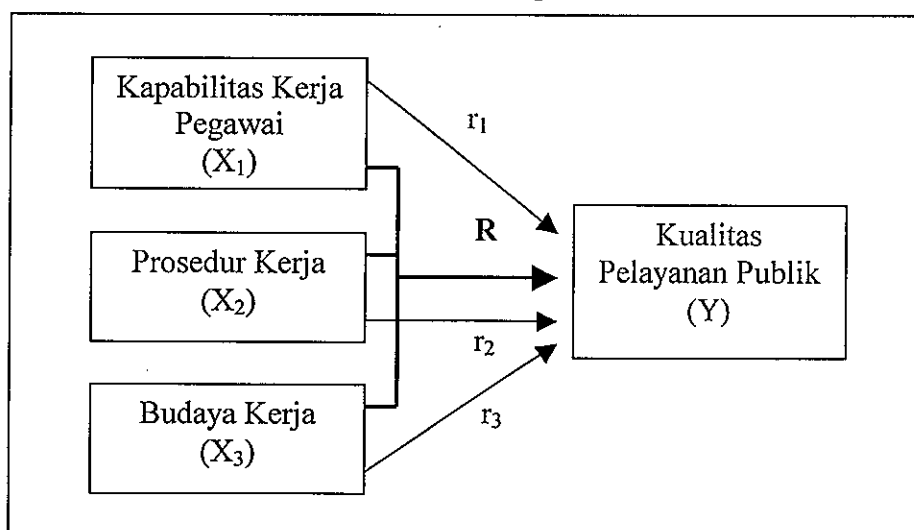
- Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali
- Terdapat hubungan positif antara prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali
- Terdapat hubungan positif antara budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali

b. Hipotesis Mayor

“Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem – Bali.”

2. Model Geometrik Hipotesis, diperlihatkan seperti Gambar II.5, berikut:

Gambar II.5  
Model Geometrik Hipotesis



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Rancangan Penelitian/ Perspektif Pendekatan Penelitian**

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori yakni suatu metode penelitian menggunakan perspektif pendekatan kuantitatif didukung penelitian bertipe eksplanatori yang akan digunakan untuk mengetahui dan menjelaskan hubungan/ korelasional antara variabel-variabel yang diteliti.

##### **B. Ruang Lingkup Penelitian/ Fokus Penelitian**

Mengingat penelitian ini akan dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dalam hal ini hubungan antara variabel kualitas pelayanan publik dengan variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja maka ruang lingkup/ fokus penelitian dalam kajian ini akan membatasi diri pada pembahasan terhadap variabel-variabel: kualitas pelayanan publik, kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja.

##### **C. Lokasi Penelitian**

Adapun lokus dalam kajian penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem di Kabupaten Karangasem Propinsi Bali, hal ini dilakukan karena menurut penulis

perusahaan ini sebagai salah satu lembaga publik yang ada di kabupaten terlihat masih perlu ditingkatkan kualitas operasional pelayanan publiknya dalam hal penyediaan/ penyaluran air minum bagi pelanggan (masyarakat) yang semakin meningkat kebutuhan akan pelayanan air minum.

#### D. Variabel Penelitian/ Fenomena Yang Diamati

##### 1. Klasifikasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang diamati dapat diklasifikasikan dalam:

- Variabel dependen (dependent variable)/ variabel terikat (Y) adalah variabel Kualitas Pelayanan Publik
- Variabel Independen (independent variable)/ variabel bebas (X) adalah variabel-variabel: Kapabilitas Kerja Pegawai ( $X_1$ ), Prosedur Kerja ( $X_2$ ) dan Budaya Kerja ( $X_3$ ).

##### 2. Definisi Konseptual Variabel

- a. Kualitas pelayanan publik (Y) merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh lembaga-lembaga publik yakni lembaga/ organisasi pemerintah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan harapan masyarakat secara umum/ publik akan pelayanan dengan mengupayakan suatu bentuk pelayanan yang paling tidak memenuhi beberapa kriteria dalam dimensi kualitas pelayanan publik seperti adanya kesederhanaan, kepastian dan kejelasan, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan yang merata, serta adanya ketepatan waktu dalam pelayanan.

- b. Kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ) merupakan suatu kecakapan dan kemampuan seorang pegawai dalam bekerja (suatu pelaksanaan tugas), dengan menggunakan aktivitas-aktivitas jasmani dan rohaninya secara operasional melalui dukungan pengetahuan, keterampilan, sikap mental maupun kondisi fisik pegawai yang bersangkutan dalam bekerja, terutama menyangkut kecakapan dan kemampuan konseptual (*conseptual ability*) atau disebut juga sebagai *conseptual and design skill*, kemampuan tehnik (*technical ability*) dan kemampuan berinteraksi (*interactional ability*) atau yang juga disebut sebagai kemampuan hubungan antar manusia (*human skill*).
- c. Prosedur kerja ( $X_2$ ) merupakan rangkaian tugas/ kegiatan yang saling berkaitan dan yang secara kronologis berurutan yang dapat digunakan oleh para pegawai sebagai pedoman/ standar atau metode dalam bekerja/ menyelesaikan pekerjaan tertentu pada suatu organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- d. Budaya kerja ( $X_3$ ) merupakan aturan main atau suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup atau nilai-nilai dan pola terpadu perilaku manusia (sikap, perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan) untuk berperilaku di dalam organisasi yang dapat menjadi pegangan yang mendukung para pegawai dalam bekerja atau melaksanakan/ melakukan aktivitas kerja sebagai anggota organisasi dalam menjalankan kewajibannya.

### 3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel ini merupakan definisi dari variabel-variabel yang diamati dalam lokasi penelitian, dalam hal ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem.

a. Kualitas pelayanan publik (Y) merupakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (PDAM) untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan harapan masyarakat secara umum/ publik akan pelayanan air minum, yang dapat diukur dengan indikator seperti:

- 1). Kesederhanaan yaitu penyelenggaraan pelayanan secara mudah, cepat dan lancar bagi masyarakat yang meminta pelayanan, dengan penilaian pada:
  - Tingkat kemudahan dalam memperoleh pelayanan
  - Tingkat kecepatan untuk memperoleh pelayanan
  - Tingkat kelancaran untuk memperoleh pelayanan
- 2). Kejelasan dan kepastian yang menyangkut prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, tarif serta jadwal waktu penyelesaian pelayanan, dengan penilaian pada:
  - Tingkat kejelasan prosedur pelayanan yang dijalankan
  - Tingkat kejelasan persyaratan pelayanan
  - Tingkat kesesuaian biaya/ tarif dengan ketentuan yang dijalankan
  - Tingkat kesesuaian jadwal waktu dalam pelaksanaan proses pelayanan

- 3). Keamanan yakni kepastian hukum dan kenyamanan yang dirasakan masyarakat dari proses pelayanan, dengan penilaian pada:
  - Tingkat kepastian hukum proses pelayanan
  - Tingkat kenyamanan dalam proses pelayanan
- 4). Keterbukaan yakni tata cara, waktu penyelesaian, biaya dan lain-lain hal yang terkait dengan proses pelayanan yang wajib diinformasikan agar mudah diketahui oleh masyarakat baik diminta maupun tidak, dengan penilaian pada:
  - Tingkat kemudahan untuk mendapatkan informasi secara jelas
  - Tingkat keterbukaan informasi prosedur pelayanan
- 5). Efisiensi yaitu persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan dengan pencapaian sasaran dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang diberikan, dengan penilaian pada:
  - Tingkat ketepatan pola pelayanan yang digunakan
- 6). Ekonomis yakni kewajaran terhadap hal-hal yang berkaitan dengan biaya pelayanan, dengan penilaian pada:
  - Tingkat kesesuaian biaya/ tarif dengan ketentuan yang berlaku
  - Tingkat kewajaran biaya untuk memperoleh pelayanan
- 7). Keadilan yang merata yakni penyelenggaraan pelayanan diusahakan sama tanpa membedakan status sosial, dengan penilaian pada:
  - Tingkat jangkauan pelayanan

- Tingkat pelayanan yang sama tanpa membedakan status sosial (keadilan)
- 8). Ketepatan waktu yakni kesesuaian waktu yang telah ditentukan dalam pelaksanaan pelayanan publik, dengan penilaian pada:
- Tingkat ketepatan waktu penyelesaian pelayanan dalam waktu yang telah ditentukan
- b. Kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ) merupakan suatu kecakapan dan kemampuan pegawai perusahaan (PDAM) dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya, dengan indikator pengukuran seperti:
- 1). Kemampuan konseptual (conceptual ability), dilihat dari:
    - Tingkat pengetahuan/ pemahaman terhadap gugus/ bidang tugas/ kerja pegawai
    - Tingkat keterampilan/ kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan administrasi dalam menangani pelanggan
    - Tingkat pemahaman terhadap prosedur dan petunjuk pelaksanaan tugas
  - 2). Kemampuan tehnik (technical ability), dilihat dari:
    - Tingkat keterampilan pengoperasian mesin dan peralatan
    - Tingkat keterampilan/ kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan dalam menangani pelanggan
  - 3). Kemampuan berinteraksi (interactional ability) atau yang juga disebut sebagai kemampuan hubungan antar manusia (human skill), dilihat dari:

- Tingkat komunikasi/ hubungan kerja yang selama ini terjalin antara masyarakat dengan para pegawai atau petugas dalam pelayanan
  - Tingkat kesopanan dan rasa menghargai dari petugas dalam pelayanan
- c. Prosedur kerja ( $X_2$ ) merupakan rangkaian tugas/ kegiatan yang saling berkaitan dan yang secara kronologis berurutan yang digunakan oleh para pegawai pada perusahaan (PDAM) sebagai pedoman/ standar atau metode bekerja/ menyelesaikan pekerjaan yang harus diketahui pelanggan dalam pelayanannya, dengan indikator pengukuran yang dinilai pada:
- 1). Tingkat ketepatan waktu di dalam pelaksanaan prosedur kerja.
    - Tingkat kesesuaian prosedur penyelesaian pelayanan
  - 2). Tingkat keluwesan/ kefleksibelan prosedur kerja yang dijalankan.
    - Tingkat konsistensi pelaksanaan prosedur kerja dalam pelayanan
    - Tingkat kelonggaran persyaratan dalam pelaksanaan prosedur kerja
  - 3). Tingkat kejelasan informasi yang ada dalam prosedur kerja
    - Tingkat keberadaan informasi yang menjelaskan prosedur pelayanan
    - Tingkat kejelasan/ pemahaman tentang prosedur pelayanan yang dijalankan

- Tingkat pemahaman bahasa dalam menjelaskan prosedur kerja
- 4). Tingkat dukungan fasilitas fisik dalam melaksanakan prosedur kerja
- Tingkat dukungan fasilitas fisik dalam menjalankan prosedur kerja
  - Tingkat kesesuaian fasilitas fisik dengan kebutuhan dalam pelaksanaan prosedur kerja
- 5). Tingkat kesederhanaan dan keobyektifan dalam pelaksanaan prosedur kerja
- Tingkat kesederhanaan prosedur kerja
  - Tingkat keobyektifan pelaksanaan prosedur kerja yakni prosedur kerja yang dijalankan tidak memihak pada kelompok tertentu
- d. Budaya kerja ( $X_3$ ) merupakan sikap, perilaku, pendapat dan tindakan pegawai perusahaan (PDAM) yang mendukung dalam melaksanakan/ melakukan aktivitas pelayanannya, dengan indikator pengukuran: yang berupa perilaku kerja seperti: disiplin, tanggung jawab, konsekuen, konsisten, responsif dan mandiri, dilihat dari:
- 1). Tingkat disiplin kerja para petugas
- Tingkat disiplin kerja para petugas/ pegawai

- 2). Tingkat tanggung jawab petugas dalam bekerja
  - Tingkat tanggung jawab petugas/ pegawai pada pelaksanaan pelayanan
- 3). Tingkat kosekuensi dan konsistensi petugas untuk memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan
  - Tingkat ketepatan waktu pelayanan yang diberikan para petugas dalam menangani urusan pelanggan
- 4). Tingkat ketanggapan petugas untuk menangani keluhan para pelanggan
  - Tingkat keseriusan petugas terhadap keluhan masyarakat/ pelanggan
- 5). Tingkat inisiatif para petugas dalam menangani permasalahan pelanggan tanpa menunggu perintah
  - Tingkat inisiatif para petugas dalam melakukan tugas pelayanannya (menangani permasalahan pelanggan )

#### E. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dipergunakan dalam kajian penelitian ini berupa:

1. Data primer yakni data/ informasi yang diperoleh dan dikumpulkan langsung melalui penelitian dari masalah-masalah yang terkait dengan obyek penelitian dari sumber/ informan langsung atau responden dalam hal ini masyarakat sebagai pelanggan dari pelayanan yang

diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem dan pihak lain yang kredibel.

2. Data sekunder merupakan data/ informasi yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian seperti bahan-bahan yang terkait dengan operasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem ini seperti: laporan-laporan, surat keputusan maupun catatan-catatan lain yang berhubungan dengan penelitian.

#### F. Instrumen Penelitian

Instrumen/ alat yang digunakan dalam penelitian (pengumpulan data) menggunakan *questionnaire* (daftar pertanyaan) yakni pertanyaan yang dibuat secara sistematis dan berhubungan dengan indikator pengukuran dalam masing-masing variabel serta dipadu dengan pertanyaan terbuka guna memperoleh keterangan/ penjelasan yang sifatnya kualitatif.

#### G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

- Populasi dalam penelitian ini adalah masyarakat pelanggan yakni masyarakat yang sudah terdaftar menjadi pelanggan dan telah menggunakan fasilitas layanan air minum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem di wilayah kerja Kabupaten Karangasem tersebar di 7 (tujuh) kecamatan (Kecamatan Karangasem, Rendang, Kubu, Manggis, Selat, Abang dan Bebandem) yang menurut kondisi sampai dengan bulan September 2002 berjumlah 14.992 pelanggan.

Adapun jenis pelanggan ini dapat diklasifikasikan atas kategorinya pelanggan, seperti:

1. Kategori pelanggan A1 merupakan pelanggan dengan kategori pelanggan umum
2. Kategori pelanggan A2 merupakan pelanggan dengan kategori pelanggan badan-badan sosial, rumah sakit dan tempat peribadatan
3. Kategori pelanggan B1 dan B2 merupakan pelanggan dengan kategori pelanggan rumah tangga/ rumah tempat tinggal
4. Kategori pelanggan B3 merupakan pelanggan dengan kategori pelanggan instansi/ pemerintah
5. Kategori pelanggan C1 dan D2 merupakan pelanggan dengan kategori pelanggan perusahaan-perusahaan (pertokoan, industri dsb.)
6. Kategori pelanggan C2 merupakan pelanggan dengan kategori pelanggan hotel/ obyek pariwisata
7. Kategori pelanggan KHS merupakan pelanggan dengan kategori pelanggan pelabuhan.

Adapun jumlah masing-masing pelanggan tersebut dapat dilihat dalam Tabel III.4, berikut:

Tabel. III.4  
Jumlah Pelanggan PDAM Berdasarkan  
Jenis/ Kategori Pelanggan

No.	Kategori Pelanggan Lokasi (Kecamatan)	Kategori Pelanggan										Jumlah
		A1	A2	B1	B2	B3	C1	C2	D1	D2	KHS	
1	Pusat (Karangasem)	171	167	5.912	116	179	260	26	0	1	0	6.832
2	Rendang	43	51	1.488	36	17	44	0	0	0	0	1.679
3	Kubu	81	18	838	46	30	0	0	0	0	0	1.013
4	Manggis	36	79	2.085	144	29	88	2	0	0	3	2.466
5	Selat	34	32	823	23	8	9	1	0	0	0	930
6	Abang	137	37	1.436	8	25	1	0	0	0	0	1.644
7	Bebandem	32	19	372	4	1	0	0	0	0	0	428
Total		534	403	12.954	377	289	402	29	0	1	3	14.992

Sumber: Kantor PDAM Kabupten Karangasem – Bali Tahun 2002

Namun dalam penentuan sampel, dengan tehnik *purposive sampling* akan dilakukan dengan memilih bagian dari populasi tersebut pada kecamatan-kecamatan tertentu pada 3 (tiga) kecamatan yakni Kecamatan Karangasem, Kecamatan Manggis dan Kecamatan Abang. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu, sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa: "... ada metode pengambilan sampel misalnya *purposive sampling* dan *quota sampling*. Dalam hal ini sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu. Sedangkan pertimbangan yang diambil itu berdasarkan tujuan penelitian." (Singarimbun, 1985:122). Dari pendapat ini maka penentuan sampel akan diambil dari populasi yang ada pada ketiga kecamatan tersebut dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu dari penulis.

Adapun pertimbangan-pertimbangan penulis dimaksud seperti:

- Kecamatan-kecamatan ini memiliki jumlah pelanggan yang relatif besar
- Kategori wilayah/ daerah dimana Kecamatan Karangasem sebagai daerah kota, Kecamatan Manggis mewakili daerah kota-desa dan Kecamatan Abang sebagai daerah pedesaan
- Letak daerah (lokasi) dalam hal ini kecamatan-kecamatan tersebut relatif lebih mudah dijangkau sebagai lokasi penelitian

Dengan pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka populasi penelitian kemudian ditentukan berada pada ketiga kecamatan dimaksud yakni Kecamatan Karangasem yang memiliki pelanggan sejumlah 6.832 orang pelanggan, Kecamatan Manggis dengan pelanggan sejumlah 2.466 orang pelanggan dan Kecamatan Abang yang memiliki pelanggan sejumlah 1.644 orang pelanggan. Secara keseluruhan pelanggan di 3 kecamatan ini jumlahnya 10.942 orang pelanggan yang digunakan sebagai dasar dalam penentuan ukuran sampel.

Selanjutnya ukuran atau jumlah sampel yang akan diambil dari populasi tersebut, mengacu pada rumus yang diajukan oleh Franch Lynch dalam *PSSC Social Survey Series* (Setyawan, 2002:23) adalah:

$$n = NZ^2P(1-P) / Nd^2 + Z^2P(1-P) \dots\dots\dots (1)$$

dimana: n = jumlah sampel

$N$  = jumlah populasi

$Z$  = nilai normal variabel yaitu 1,96 untuk tingkat kepercayaan  
5 %

$P$  = harga patokan tertinggi (0,50)

$d$  = *sampling error* (0,10)

Dari formulasi tersebut maka jumlah sampel ( $n$ ) yang akan diambil dari jumlah populasi ( $N$ ) sejumlah 10.942 orang dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} n &= 10.942 (1,96)^2 0,50(1-0,50) / 10.942 (0,10)^2 + (1,96)^2 0,50(1-0,50) \\ &= 10.942 (3,8416)(0,25) / 10.942 (0,01) + (3,8416)(0,25) \\ &= 10.508,7 / 105,087 \\ &= 100 \end{aligned}$$

Dengan penerapan rumus tersebut maka jumlah sampel ( $n$ ) yang diambil dari populasi ( $N$ ) yang berjumlah 10.942 orang pelanggan adalah 100 orang sehingga sampel ( $n$ ) yang dianggap mewakili populasi dalam penelitian ini akan diambil sejumlah 100 orang pelanggan.

- Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan sistem pengambilan sampel secara *purposive proportional random sampling*. Dalam praktek penelitian ini adalah dengan mengambil sampel pada lokasi tertentu yang dipilih dan dibantu dengan teknik *proportional random sampling* yakni teknik pengambilan sampel secara acak dengan terlebih dahulu mengambil proporsi tertentu pada populasi (pelanggan) pada masing-masing lokasi.

Adapun proporsi yang diambil dapat dilihat dalam Tabel III.5, berikut:

Tabel. III.5  
Jumlah Sampel Menurut Proporsi Pada  
Masing-masing Lokasi (kecamatan)

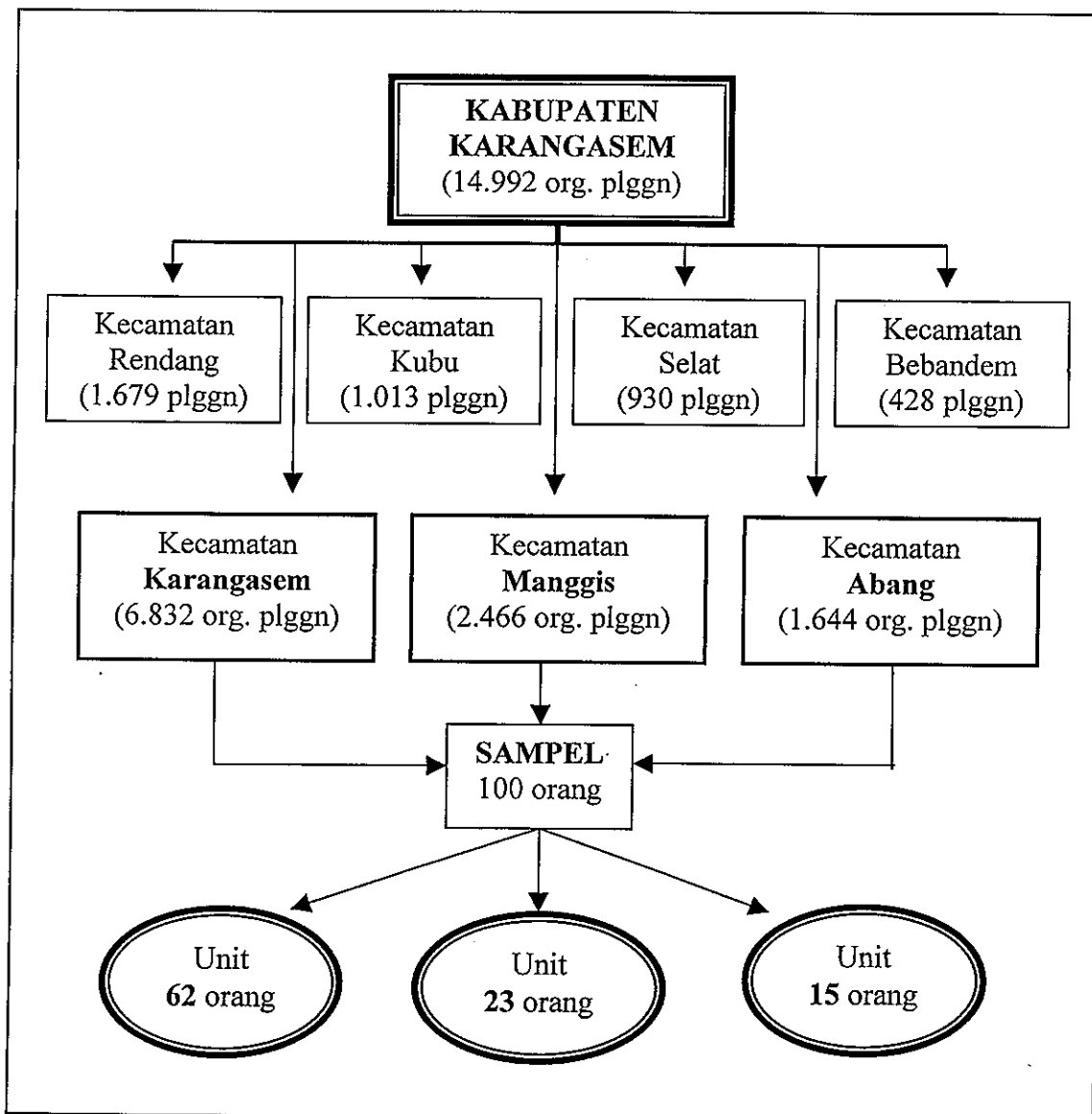
No.	Kecamatan	Jumlah Pelanggan (orang)	Proporsi	Jumlah Sampel (orang)
1.	Karangasem	6.832	$\frac{6.832}{10.942} \times 100$	62
2.	Manggis	2.466	$\frac{2.466}{10.942} \times 100$	23
3.	Abang	1.644	$\frac{1.644}{10.942} \times 100$	15
<b>Jumlah</b>		<b>10.942</b>		<b>100</b>

Sumber: Kantor PDAM Kabupten Karangasem – Bali Tahun 2002 (diolah)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa dari sejumlah 100 orang pelanggan masing-masing lokasi, berdasarkan proporsi akan diambil sejumlah 62 orang di Kecamatan Karangasem, 23 orang di Kecamatan Manggis dan 15 orang di Kecamatan Abang sebagai sampel penelitian. Sampel ini nantinya akan diambil pada unit-unit pelayanan pada masing-masing kecamatan-kecamatan tersebut.

Selanjutnya, alur proses pengambilan sampel tersebut dapat dirangkum seperti ilustrasi berikut:

Gambar III. 6  
Bagan Alur Pegambilan Sampel



## H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan:

1. Daftar pertanyaan yakni pengumpulan data dengan bantuan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis dan sistematis kepada para responden (para pelanggan) untuk diisi dengan mengkombinasikan antara pertanyaan tertutup yang dikembangkan dalam bentuk pertanyaan terbuka untuk memperoleh penjelasan-penjelasan yang sifatnya kualitatif.
2. Dokumentasi yakni pengumpulan data dengan melihat dan mempelajari dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian.

## I. Teknik Analisis Data

Di dalam teknik analisis data, penulis menggunakan program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*), yaitu pengujian dilakukan setelah mendapatkan data primer tentang variabel terikat/ *dependent variable* (Y) yaitu Kualitas Pelayanan Publik dan data primer tentang variabel bebas/ *independent variable* (X) yaitu: Kapabilitas Kerja Pegawai ( $X_1$ ), Prosedur Kerja ( $X_2$ ) dan Budaya Kerja ( $X_3$ ).

Langkah selanjutnya adalah menganalisis data dengan cara sebagai berikut :

- a. Analisis data kualitatif yakni teknik analisis data yang dilakukan melalui telaah/ analisis logis terhadap data-data yang diperoleh disertai dengan

kesimpulan melalui penjelasan-penjelasan kualitatif. Dalam hal ini analisis yang dilakukan apabila data yang diperoleh tidak dapat diterjemahkan dengan angka, atau dengan kata lain analisis data yang bersifat tidak berwujud, sehingga tidak dapat disusun ke dalam suatu struktur klasifikasi. Analisis ini dikerjakan dengan jalan menguraikan informasi-informasi tersebut secara logis.

- b. Analisis data kuantitatif, yaitu analisis data yang diperuntukkan bagi data yang dapat diklasifikasikan ke dalam kategori dan berwujud angka. Dalam hal ini data-data dari hasil jawaban responden ditabulasikan, yaitu dengan merubah jawaban responden menjadi data kuantitatif melalui penggunaan skala ordinal.

Selanjutnya angka-angka yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode statistik deskriptif, yaitu untuk mendeskripsikan jawaban responden yang diperoleh seperti yang terkait dalam penelitian ini mengenai variabel-variabel kualitas pelayanan publik (Y), kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ), prosedur kerja ( $X_2$ ) maupun budaya kerja ( $X_3$ ).

Langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Analisis dalam pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis yang telah disusun. Teknik analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis ini adalah hipotesis *associative* yang akan diuji dengan statistik korelasi rangking *tau* Kendall untuk korelasi sederhana dan korelasi konkordansi Kendall untuk korelasi berganda (secara bersama-sama/ keseluruhan). Hal ini dilakukan dengan

pertimbangan data penelitian merupakan data ordinal, maupun data dari rasio yang diordinalkan.

Adapun alat analisis yang dipakai adalah sebagai, berikut :

a. Korelasi rangking *tau* Kendall

Korelasi ini digunakan untuk menunjukkan atau mengetahui apakah cukup kuat atau beralasan bagi kita dalam menyatakan ada atau tidaknya hubungan antar dua variabel. Adapun rumusnya adalah :

$$\Gamma = \frac{\Sigma S}{\frac{1}{2}n(n-1)} \dots\dots\dots (2)$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama maka memakai rumus:

$$\Gamma = \frac{\Sigma S}{\sqrt{\frac{1}{2}n(n-1) - T_x} \cdot \sqrt{\frac{1}{2}n(n-1) - T_y}} \dots\dots\dots (3)$$

$$T_x = \frac{1}{2}\sqrt{t(t-1)} \dots\dots\dots (4)$$

$$T_y = \frac{1}{2}\sqrt{t.(t-1)} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan :

$\Gamma$  = Koefisien korelasi *tau* Kendall

S = Jumlah banyaknya *rank* (jumlah skor-skor +1 dan -1 untuk semua pasangan)

n = Banyaknya pasangan data

$t$  = Jumlah macam rangking yang berada dalam nilai pengamatan yang sama (baik pada Y maupun X)

Menurut Santoso (2000:230) penafsiran angka korelasi dinyatakan sebagai berikut: “Berkenaan dengan besaran angka. Sama dengan korelasi *Pearson*, angka korelasi berkisar pada 0 (tidak ada korelasi sama sekali) dan 1 (korelasi sempurna). Sebagai pedoman sederhana, angka korelasi di atas 0,5 menunjukkan korelasi yang cukup kuat, sedang di bawah 0,5 korelasi lemah”.

Jadi dengan demikian besar angka korelasi akan berkisar antara 0 dan 1 dan penafsiran sederhananya akan menggunakan pedoman angka 0,5 yakni apabila hasil yang diperoleh dari perhitungan di atas 0,5 maka menunjukkan korelasi/ hubungan yang kuat dan sebaliknya apabila hasil yang diperoleh di bawah 0,5 maka akan menunjukkan korelasi/ hubungan yang lemah.

Pengujian hipotesis:

Menentukan formulasi  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0 : \Gamma = 0$  ; tidak ada hubungan antara terikat Y dengan variabel bebas X

$H_a : \Gamma \neq 0$  ; ada hubungannya antara variabel terikat Y dengan variabel bebas X

Uji Signifikansi:

$$Z = \frac{\Gamma}{\sqrt{(4n + 10)/(9n^2 - 9n)}} \dots\dots\dots (6)$$

Keterangan:

$\Gamma$  = Koefisien korelasi *tau* Kendall

$n$  = Banyaknya responden

Dengan kriteria penerimaan dan penolakan sebagai berikut:

Memilih taraf nyata dan menentukan derajat kebebasan, dengan taraf nyata 0,05 atau tingkat kepercayaan 95% (nilai  $Z = 1,96$ ) dan derajat kebebasan (df);  $n-2$ .

Kesimpulan:

- Menolak  $H_0$  jika  $Z > 1,96$ , dan
- Menerima  $H_0$  jika  $Z < 1,96$

b. Korelasi berganda

Perhitungan korelasi berganda menggunakan koefisien konkordansi kendall ( $W$ ) dengan rumus :

$$W = \frac{s}{\left\{ \frac{1}{12} k^2 (n^3 - n) \right\} - k \sum T} \dots\dots\dots (7)$$

Apabila terdapat nilai pengamatan yang sama, maka memakai rumus :

$$W = \frac{s}{\left\{ \frac{1}{12} k^2 (n^3 - n) \right\} - k \sum T} \dots\dots\dots (8)$$

Keterangan :

$S$  =  $\sum Ri^2 - (Ri)^2 / n$  ; (jumlah kuadrat deviasi observasi)

$R$  = Jumlah rangking

$k$  = Banyaknya variabel yang dikorelasikan

$n$  = Banyaknya kolom (obyek atau individu yang diberi rangking)

$T$  =  $(\sum t^3 - t) / 12$  ; (faktor korelasi rangking berangka sama)

c. Koefisien determinasi

Untuk melihat kontribusi variabel-variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) didapatkan dari koefisien determinasi yakni dengan mengkuadratkan hasil koefisien korelasi konkordansi Kendall tersebut, sebagai berikut:

$$(W)^2 \times 100 \% \dots\dots\dots (9)$$

Hasil dari kuadrat ini akan menunjukkan persentase hubungan dan kontribusi variabel-variabel bebas ( $X_i$ ) untuk menjelaskan variabel terikat ( $Y$ ).

Uji Signifikansi  $W$ , yaitu :

$$X^2 = k (n - 1) W \dots\dots\dots (10)$$

Keterangan

$X^2$  = *Chi square*

$k$  = Variabel

$n$  = Jumlah responden

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesa:

Jika  $X^2$  hitung  $\geq X^2$  tabel maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan, dan sebaliknya jika

Jika  $X^2$  hitung  $\leq X^2$  tabel maka hubungan yang ada dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

## BAB IV

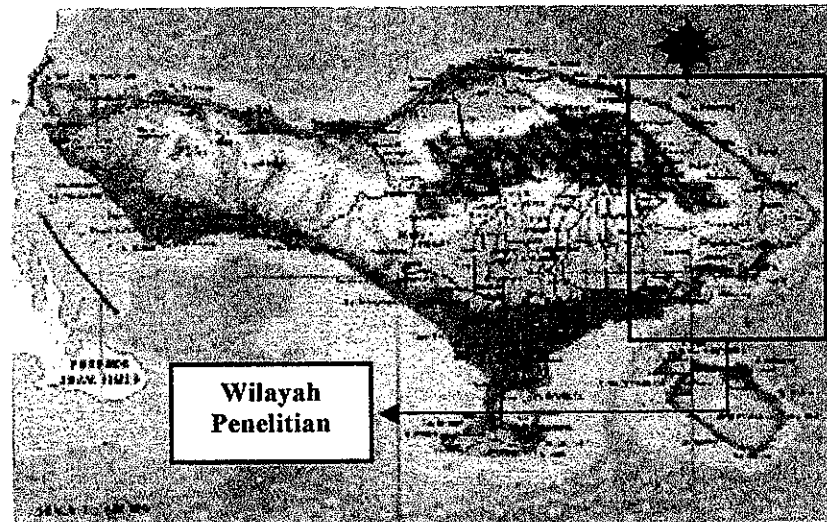
### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. Deskripsi Wilayah Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian

##### a. Kondisi Wilayah Kabupaten Karangasem

Gambar: IV.7  
Peta Propinsi Bali



Sumber: Atlas (IPS) Indonesia & Dunia, hal. 23 (diolah).

Kabupaten Karangasem merupakan salah satu kabupaten di Propinsi Bali yang wilayahnya terletak di ujung Timur Pulau Bali, dengan letak geografis pada posisi  $8^{\circ} 00' 00'' - 8^{\circ} 41' 37,8''$  Lintang Selatan dan  $115^{\circ} 35' 9,8'' - 115^{\circ} 54' 8,9''$  Bujur Timur. Adapun batas-batas wilayah Kabupaten Karangasem ini adalah:

- Sebelah Timur berbatasan dengan Selat Lombok
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Samudera Indonesia

- Sebelah Barat berbatasan dengan Kabupaten Klungkung, Bangli dan Buleleng
- Sebelah Utara berbatasan dengan Laut Jawa

Selanjutnya, kondisi Kabupaten Karangasem yang meliputi: Luas Wilayah, Jumlah Penduduk, *Sex Ratio*, Kepadatan Jiwa dan Jumlah Rumah Tangga per Kecamatan untuk keadaan Tahun 2000 dapat dilihat dalam Tabel IV.6, berikut:

Tabel IV.6

Luas Wilayah, Jumlah Penduduk, *Sex Ratio*, Kepadatan Jiwa dan Jumlah RT di Kabupaten Karangasem per Kecamatan Tahun 2000

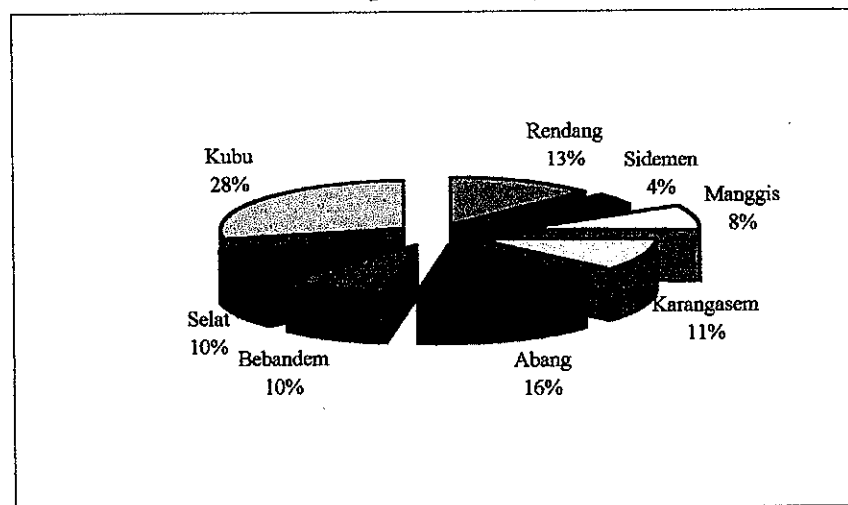
No	Kecamatan	Luas Wilayah Per Km <sup>2</sup>	Jumlah Penduduk		Jumlah	Sex Ratio	Kpdtn Jiwa /Km <sup>2</sup>	Rumah Tangga
			Laki-laki	Perempuan				
1	Rendang	109,7	15.509	15.239	30.748	101,77	280	6.764
2	Sidemen	35,15	14.624	15.493	30.117	94,39	857	6.673
3	Manggis	69,83	19.993	20.607	40.600	97,02	581	10.511
4	Karangasem	94,26	35.418	35.648	71.066	99,35	754	18.359
5	Abang	134,05	29.146	28.613	57.759	101,86	431	14.321
6	Bebandem	81,51	21.177	21.909	43.086	96,66	529	10.663
7	Selat	80,35	17.067	17.693	34.760	96,46	433	7.872
8	Kubu	234,72	30.626	30.558	61.184	100,22	261	11.893
Jumlah		839,57	183.560	185.760	369.320	98,47	516	87.056

Sumber: Karangasem Dalam Angka Tahun 2000

Kabupaten Karangasem memiliki luas wilayah 839,57 km<sup>2</sup> atau 83.594 Ha yang sebagian besar merupakan lahan kering seluas 76.865 Ha (91,5 % dari luas wilayah) dan sisanya seluas 7.099 Ha (8,5 % dari luas wilayah) merupakan lahan sawah.

Masing-masing luas wilayah yang terbagi dalam 8 kecamatan ini, wilayah terluas adalah Kecamatan Kubu mencapai 28 persen dari seluruh luas wilayah Kabupaten Karangasem dengan keadaan geografis yang relatif kering, kemudian Kecamatan Abang mencapai luas 16 persen, masing-masing Kecamatan Rendang (13 persen), Karangasem (11 persen), Selat (10 persen), Bebandem (10 persen), Manggis (8 persen) dan Sidemen (4 persen) dari total luas wilayah kabupaten ini. Selanjutnya, penjelasan tersebut dapat dilihat seperti ilustrasi *pie diagram* dalam Gambar: IV.8 berikut:

Gambar: IV.8  
Diagram Persentase Luas Wilayah Kecamatan  
Di Kabupaten Karangasem



Sumber: Tabel IV.6 diolah

#### b. Administrasi Pemerintahan

Pemerintah Kabupaten Karangasem menjalankan administrasi pemerintahannya di Ibu Kota Kabupaten yakni Amlapura yang terletak disalah satu kecamatannya yaitu

Kecamatan Karangasem. Secara administrasi, Kabupaten Karangasem terdiri dari 8 (delapan) kecamatan yakni Kecamatan Karangasem, Kecamatan Abang, Kecamatan Kubu, Kecamatan Bebandem, Kecamatan Selat, Kecamatan Rendang, Kecamatan Manggis dan Kecamatan Sidemen.

Tabel IV.7 berikut menyajikan Jumlah Desa Pemerintahan (dinas) dan Desa Adat di Kabupaten Karangasem Per Kecamatan keadaan Tahun 2000.

Tabel IV.7

Jumlah Desa Pemerintahan dan Desa Adat di Kabupaten Karangasem Per Kecamatan Tahun 2000

No	Kecamatan	Kelurahan	Desa Dinas	Desa Adat	Lingkungan	Dusun	Persiapan
1	Rendang	0	6	24	0	62	0
2	Sidemen	0	4	18	0	48	5
3	Manggis	0	9	19	0	56	0
4	Karangasem	3	8	19	52	63	0
5	Abang	0	11	20	0	93	2
6	Bebandem	0	6	15	0	64	1
7	Selat	0	7	24	0	66	0
8	Kubu	0	9	41	0	48	0
Jumlah		3	60	180	52	500	8

Sumber: Karangasem Dalam Angka Tahun 2000

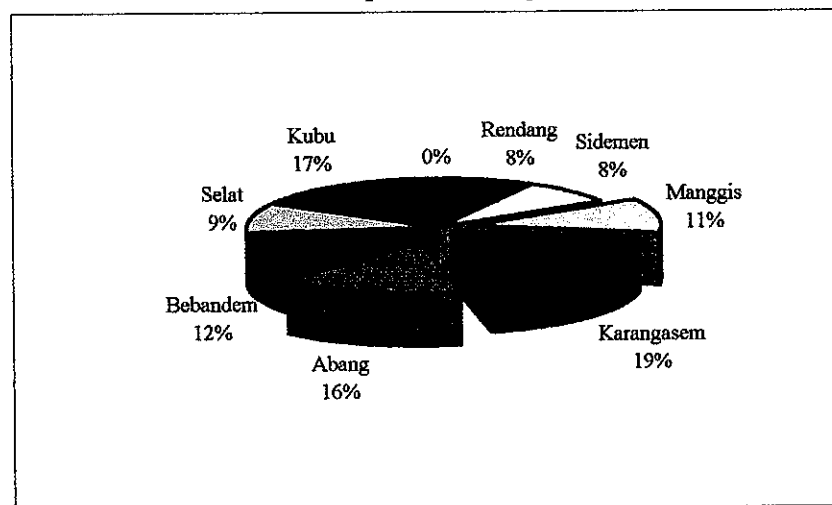
Adapun wilayah administrasi yang cakupannya lebih kecil di kabupaten ini seperti terlihat dalam Tabel IV.7 di atas meliputi wilayah desa/ kelurahan, yakni 3 kelurahan, 60 desa definitif,

8 desa persiapan, serta wilayah administrasi lain yang lebih kecil yakni 500 dusun, 52 lingkungan dan 180 desa adat.

c. Penduduk

Jumlah penduduk Kabupaten Karangasem sesuai kondisi tahun 2000 seperti yang terlihat pada Tabel IV.6 di atas, berjumlah 369.320 jiwa yang terdiri dari 183.560 jiwa laki-laki dan 185.760 jiwa perempuan. Penduduk di Kabupaten Karangasem ini tersebar pada masing-masing kecamatan (8 kecamatan) yang dapat diilustrasikan dalam *pie diagram* seperti terlihat berikut:

Gambar: IV.9  
Diagram Persentase Jumlah Penduduk  
Kabupaten Karangasem



Sumber: Tabel IV.6 diolah

Gambar: IV.9 di atas memperlihatkan bahwa sebaran penduduk di Kabupaten Karangasem tidak merata dimana dari keadaan tersebut, Kecamatan Karangasem memiliki jumlah penduduk yang tertinggi mencapai 19 persen dari keseluruhan

Uraian kedua jumlah penduduk di kabupaten ini. Hal ini dapat dimengerti karena di kecamatan ini terletak ibu kota kabupaten sebagai tempat terselenggaranya pusat pemerintahan dan perekonomian, sehingga penduduk yang bertempat tinggal dan mencari nafkah cenderung terkonsentrasi di kecamatan ini.

Urutan kedua jumlah penduduknya terdapat di Kecamatan Kubu yang berbatasan dengan Kabupaten Buleleng yakni mencapai 17 persen dari total penduduk. Walaupun wilayahnya tergolong memiliki iklim yang relatif kering, namun kecamatan ini memiliki potensi pariwisata (pantai) dan potensi ekonomi lain (bahan galian C) sehingga banyak penduduk yang bermukim di sini.

Wilayah selanjutnya dengan kepadatan cukup tinggi adalah Kecamatan Abang sekitar 16 persen, dengan potensi daerah pariwisata dan pertaniannya, Kecamatan Bebandem sebesar 12 persen, dengan perkebunan (salak), Kecamatan Manggis 11 persen dengan potensi pariwisatanya, serta Kecamatan Selat (9 persen), Kecamatan Rendang (8 persen) dan Sidemen (8 persen) yang dikategorikan relatif kecil jumlah penduduknya yang masing-masing juga memiliki potensi perkebunan (salak).

Sumber mata pencaharian penduduk sebagian besar sebagai petani dalam arti luas yaitu sebanyak 160.304 jiwa.

Jumlah rumah tangga pada keadaan akhir tahun 2000 mencapai 87.056 KK. Kepadatan penduduk Kabupaten Karangasem mencapai 516 jiwa per km<sup>2</sup> dimana kecamatan yang paling padat penduduknya adalah Kecamatan Sidemen yaitu sebesar 857 jiwa per km<sup>2</sup> dan kecamatan yang paling rendah kepadatannya adalah Kecamatan Kubu sebesar 261 jiwa per km<sup>2</sup>.

*Sex ratio* Kabupaten Karangasem sebesar 98,47 yang menunjukkan bahwa jumlah penduduk perempuan lebih besar daripada jumlah penduduk laki-laki, kecuali Kecamatan Rendang, Abang dan Kubu memiliki *sex ratio* lebih besar dari 100 yang berarti jumlah penduduk perempuan di tiga kecamatan ini lebih kecil dibandingkan dengan jumlah penduduk laki-lakinya.

## 2. Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem sebagai salah satu lembaga/ organisasi publik dalam pelayanan penyediaan air bersih (minum) dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Nomor: 02/PERDA/1976 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem dalam Lembaran Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Nomor: 6 Tahun 1981 Seri D Nomor 4 dan dilengkapi dengan Surat Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Karangasem No. 443 tahun 1991 tentang

Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem sebagai pedoman dalam upaya penyempurnaan terhadap susunan organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem guna mendukung perluasan pengembangan usaha serta meningkatkan pelayanan air minum bagi masyarakat di wilayah kabupaten ini.

Dalam Peraturan Daerah Kabupaten tersebut dinyatakan bahwa dalam rangka pengisian otonomi yang nyata dan bertanggungjawab sebagaimana dinyatakan dalam GBHN RI sehingga perlu untuk mengadakan peningkatan terhadap usaha-usaha daerah yang merupakan sumber pendapatan daerah agar dapat berdaya dan berhasil guna yang dahulu dinyatakan dalam UU No. 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah pasal 55 bahwa salah satu sumber penghasilan daerah adalah hasil perusahaan daerah. Oleh karenanya perusahaan daerah perlu diadakan, dipupuk, dibina, ditingkatkan dan dikembangkan sehingga benar-benar berguna dan bermanfaat bagi daerah khususnya dan bagi negara pada umumnya.

Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum ini dengan menimbang bahwa pengurusan air minum di Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem sebagai *tak van dienst* (cabang pekerjaan) sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan kebutuhan pelayanannya sehingga perlu menetapkan pengurusan air minum

dalam bentuk Perusahaan Daerah. Status sebagai cabang pekerjaan tersebut mengingat perusahaan daerah air minum yang dimiliki daerah pada waktu itu belum didasarkan pada UU No. 6 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dengan status sebagai cabang pekerjaan mengisyaratkan bahwa suatu perusahaan tidak mengutamakan mencari keuntungan semata-mata, melainkan khusus ditujukan kepada terwujudnya fungsi sosialnya dalam melayani kepentingan masyarakat dengan biaya eksplorasi disediakan melalui anggaran keuangan daerah.

Adapun tujuan pendirian perusahaan daerah air minum ini adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah pada khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat melalui penyediaan air minum.

Tujuan tersebut sesuai dengan kedudukan, tugas pokok dan fungsi perusahaan daerah ini yang diatur dalam ketentuan SK Bupati tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum sebagai berikut:

- Perusahaan daerah air minum sebagai perusahaan milik pemerintah daerah adalah suatu alat kelengkapan otonomi daerah
- Perusahaan Daerah Air Minum diselenggarakan atas dasar azas ekonomi perusahaan dalam kesatuan sistem pembinaan ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang menjamin kelangsungan

demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat

- Tugas pokok perusahaan daerah air minum adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum.

### 3. Susunan/ Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Karangasem

Selanjutnya dikatakan dalam melaksanakan tugas pokoknya tersebut, perusahaan daerah ini melakukan fungsi sebagai pelayanan umum/ jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan.

Untuk melaksanakan fungsi tersebut kemudian dibentuk susunan organisasi perusahaan daerah air minum ini dengan mengacu pada klasifikasi perusahaan yang dinyatakan bertipe B dengan kategori jumlah pelayanan sambungan sejumlah 2.501 langganan.

Adapun bentuk dari susunan organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem, sesuai dengan Lampiran keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Karangasem Nomor 443 tanggal 2 Oktober 1991, seperti gambar yang terlihat pada lampiran tesis ini, terdiri dari:

- 1). Bupati Kepala Daerah; dalam hal ini adalah Bupati Karangasem
- 2). Badan Pengawas

- 3). Direksi; terdiri dari direktur dan pejabat lain yang ditunjuk oleh Bupati
- 4). Bagian-bagian; terdiri dari Bagian Administrasi Keuangan yang membawahi Seksi Akuntansi, Keuangan, Administrasi Umum dan Personalia, Hubungan Langgan dan Bagian Teknik yang membawahi Seksi Produksi, Distribusi dan Penyambungan, Perencanaan Teknik, Pemeliharaan dan Perawatan
- 5). Seksi-seksi; seperti tersebut di atas yang membawahi masing-masing sub seksi sebagai berikut;
  - Seksi Akuntansi terdiri dari sub seksi: Perencanaan Keuangan, Akuntansi dan Subsidi. Rekening
  - Seksi Keuangan terdiri dari sub seksi: Penagihan, Kas dan subsidi. Tunggakan Rekening
  - Seksi Administrasi Umum dan Personalia terdiri dari sub seksi: Administrasi Umum dan Personalia, Pembelian dan Subsidi. Gudang
  - Seksi Hubungan Langgan terdiri dari sub seksi: Hubungan Langgan dan Subsidi. Pembaca Meter
  - Seksi Produksi terdiri dari sub seksi: Sumber, Produksi dan subsidi. Laboratorium
  - Seksi Distribusi dan Penyambungan terdiri dari sub seksi: Transmisi dan Distribusi, Penyambungan dan Subsidi. Meter Segel

- Seksi Perencanaan Teknik terdiri dari sub seksi: Perencanaan Teknik, Survey/ Studio dan Subsidi. Pengawasan
- Seksi Pemeliharaan dan Perawatan terdiri dari sub seksi: Pemeliharaan Perawatan Perpipaan, Pemeliharaan Perawatan Bangunan Instalasi dan Mesin serta Subsidi. Pemeliharaan Perawatan Gedung dan Kendaraan.

6). Unit Pelayanan Kecamatan; yang terdiri dari unit-unit pelayanan di kecamatan yakni yang ada di 8 (delapan) kecamatan

Melihat struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem seperti pada lampiran tersebut, selanjutnya dapat dikatakan bahwa struktur organisasi (PDAM Kabupaten Karangasem) yang ada memperlihatkan ciri dari bentuk organisasi Lini-Staf-Fungsional.

Bentuk organisasi seperti ini terlihat dari adanya Bupati sebagai *administrator* yang memiliki otoritas puncak dibantu oleh Badan Pengawas sebagai staf pembantu dan di bawahnya terdapat Direktur sebagai *administrator* tingkat yang lebih rendah yang nantinya akan memberikan delegasi pekerjaan kepada unit-unit organisasi lebih rendah dalam hal ini sebagai *supervisor* (seksi dan sub seksi) hingga yang paling bawah (unit-unit di kecamatan) dalam semua sektor pekerjaan maupun bidang pekerjaan tertentu dan pimpinan masing-masing unit mempunyai otoritas secara fungsional

untuk memerintah pelaksana dari semua unit sepanjang berhubungan dengan pekerjaannya.

## B. Hasil Penelitian

### 1. Identitas Responden

Data yang dimuat tentang identitas responden ini dalam hasil penelitian ini meliputi: responden menurut jenis pekerjaan dan responden menurut tempat tinggal, sebagai berikut:

#### a. Responden Menurut Jenis Pekerjaan

Sebaran responden menurut jenis pekerjaan mereka dapat dilihat dalam tabel IV.8 berikut:

Tabel IV.8  
Responden Menurut Jenis Pekerjaan

No.	Jenis Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1.	Pegawai Negeri	29	29
2.	Karyawan Swasta	17	17
3.	Wiraswasta	27	27
4.	Petani	6	6
5.	Lain-lain	21	21
Total		100	100

Sumber: Questionnaire (identitas responden)

Tabel IV.8 di atas memperlihatkan bahwa dari 100 pelanggan air minum yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini sebagian besar menggeluti pekerjaan mereka sebagai pegawai negeri sipil (PNS) sejumlah 29 persen, hampir sebanding dengan jumlah responden yang menggeluti pekerjaan

sebagai wiraswasta yang antara lain menjalankan usaha mereka pada jenis usaha-usaha yang beragam.

Jenis pekerjaan lainnya dari responden ini sebesar 21 persen termasuk dalam jenis pekerjaan lain-lain (yang tidak disebutkan dalam *questionnaire*) seperti pedagang, pensiunan PNS, buruh, sopir, ibu rumah tangga, guru swasta maupun yang lainnya. Selanjutnya sebesar 17 persen dari responden ini adalah sebagai karyawan swasta, sedangkan responden yang bermata pencaharian sebagai petani hanya 6 persen saja.

b. Responden Menurut Tempat Tinggal

Informasi lain yang diperoleh dari identitas responden ini adalah sebaran responden menurut tempat tinggal mereka, seperti yang terlihat dalam Tabel IV.9 berikut.

Tabel IV.9  
Responden Menurut Tempat Tinggal

No.	Kecamatan	Frekuensi	Persentase
1.	Karangasem	62	62
2.	Manggis	23	23
3.	Abang	15	15
Total		100	100

Sumber: Questionnaire (identitas responden)

Sesuai dengan lokasi yang dipilih dalam penentuan sampel yakni di tiga kecamatan dan hasil dari perhitungan besarnya sampel, responden yang bertempat tinggal di Kecamatan

Karangasem yang paling besar persentasinya yakni mencapai 62 persen (62 orang) dari 100 responden yang dipilih. Masing-masing bertempat tinggal di 4 (empat) lingkungan di Kelurahan Karangasem yakni di Lingkungan Karang Langko (16 responden), Lingkungan Celuknegara (15 responden), Lingkungan Tampuagan II (16 responden) dan Lingkungan Kodok Darsana (15 responden).

Sebesar 23 persen responden (23 orang) diambil dari Kecamatan Manggis dan semuanya diambil dari pelanggan yang bertempat tinggal di Banjar Kanganin, Desa Pesedahan. Selanjutnya 15 persen (15 orang) responden diambil dari Kecamatan Abang dan semuanya bertempat tinggal di Banjar/ Dusun Batumadeg, Desa Tista.

Selanjutnya, hasil penelitian yang menjelaskan variabel-variabel yang diteliti dapat dilihat dalam penjelasan berikut:

## 2. Variabel Kualitas Pelayanan Publik

Hasil penelitian yang menjelaskan variabel kualitas pelayanan publik (Y) yang dikatakan sebagai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (PDAM) Kabupaten Karangasem untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan harapan masyarakat secara umum/ publik akan pelayanan air minum, yang diukur dari penilaian indikator-indikatornya, diperlihatkan dengan data-data hasil penelitian, seperti terlihat dalam tabel-tabel berikut:

### 2.a. Kesederhanaan

Guna menunjukkan penilaian atas indikator ini, hasil penelitian pada item-item pertanyaannya, menyangkut tingkat kemudahan, kecepatan dan kelancaran dalam memperoleh pelayanan, diperlihatkan pada tabel-tabel berikut:

Tabel IV.10  
Kemudahan Dalam Memperoleh Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak Mudah	0	0.0
2	Kurang mudah	11	11.0
3	Cukup mudah	62	62.0
4	Mudah	27	27.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.1

Hasil penelitian yang menunjukkan tingkat kemudahan dalam memperoleh pelayanan seperti yang terlihat pada tabel IV.10 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberi pandangan atas pelayanan yang mereka minta dirasakan “cukup mudah”, dan tidak ada diantara responden yang menyatakan “tidak mudah”.

Hal ini memberikan gambaran bahwa para pelanggan yang membutuhkan pelayanan, berhubungan dengan keperluan mereka akan pelayanan air minum, memang sebagian besar merasakan cukup mudah dalam proses pelayanan. Artinya, pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sampai dengan unit kerja tidak memberikan kesan

merepotkan pelanggan dengan mekanisme kerja yang berbelit-belit.

Tabel IV.11  
Kecepatan Memperoleh Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek	%
1	Tidak cepat	1	1.0
2	Kurang cepat	31	31.0
3	Cukup cepat	45	45.0
4	Cepat	23	23.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.2

Untuk menunjukkan tingkat kecepatan memperoleh pelayanan seperti yang terlihat pada tabel IV.11 di atas diketahui bahwa dalam jumlah yang relatif besar, responden memberikan pandangan “cukup cepat”, dan sebagian kecil dari mereka menyatakan menyatakan “tidak cepat” atas pelayanan yang mereka peroleh.

Hal ini memberikan gambaran bahwa pelayanan yang diberikan PDAM dalam menangani urusan pelanggan dapat dilakukan dalam waktu yang relatif cepat dan artinya para pelanggan sebagian besar sudah merasakan proses pelayanan yang mereka perlukan tidak membutuhkan waktu yang lama.

Selanjutnya, hasil penelitian yang menunjukkan tingkat kelancaran dalam memperoleh pelayanan memperlihatkan bahwa responden dalam jumlah yang relatif besar pula memberikan pandangan “cukup lancar”, dan “lancar”, sementara tidak satupun dari mereka menyatakan “tidak lancar”.

Gambaran yang diperoleh dari hasil penelitian ini bahwa para pelanggan tidak merasakan banyak hambatan yang mereka temui dalam memperoleh pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di masing-masing unit tempat mereka memperoleh pelayanan. Hal ini diperlihatkan oleh tabel IV.12 berikut:

Tabel IV.12  
Kelancaran untuk Memperoleh Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak lancar	0	0.0
2	Kurang lancar	21	21.0
3	Cukup lancar	49	49.0
4	Lancar	30	30.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.3

#### 2.b. Kejelasan dan kepastian

Indikator ini, dalam penjelasan selanjutnya ditunjukkan dengan hasil penelitian pada item-item pertanyaannya terkait dengan penilaian pada tingkat kejelasan prosedur yang digunakan, kejelasan informasi persyaratan, kesesuaian biaya/tarif serta jadwal waktu dalam memperoleh pelayanan diperlihatkan pada tabel-tabel berikut:

Tabel IV.13  
Kejelasan Prosedur Pelayanan  
yang Dijalankan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak jelas	4	4.0
2	Kurang jelas	12	12.0
3	Cukup jelas	50	50.0
4	Jelas	34	34.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.4

Hasil penelitian yang menunjukkan tingkat kejelasan prosedur pelayanan yang dijalankan perusahaan ini seperti yang terlihat pada tabel IV.13 di atas didapatkan bahwa hampir sebagian besar responden memberikan pandangan “cukup jelas”, bahkan “jelas”, sementara sebagian kecil dari mereka menyatakan “kurang/ tidak jelas”.

Gambaran yang diperoleh dari data tersebut bahwa para pelanggan sebagian besar merasakan bahwa prosedur pelayanan seperti alur-alur yang harus dilalui dalam proses pelayanan, yang dijalankan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sudah cukup transparan untuk diketahui para pelanggan tetapi hasil penelitian juga menunjukkan masih ada beberapa dari mereka yang masih kurang bahkan tidak jelas atas prosedur pelayanan yang dijalankan dan mengindikasikan belum meratanya penjelasan untuk memberikan pemahaman kepada para pelanggan atas prosedur kerja pelayanan yang dijalankan.

Tabel IV.14

## Kejelasan Informasi Persyaratan Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek	%
1	Tidak jelas	3	3.0
2	Kurang jelas	18	18.0
3	Cukup jelas	39	39.0
4	Jelas	40	40.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.5

Hasil penelitian lain yang menunjukkan tingkat kejelasan informasi mengenai persyaratan pelayanan seperti yang terlihat pada tabel IV.14 di atas diperoleh keterangan bahwa dalam jumlah yang relatif besar, responden memberikan pandangan mereka dengan menyatakan “jelas/ cukup jelas”, atas informasi-informasi mengenai persyaratan pelayanan.

Hal ini memberikan gambaran bahwa sebagian besar para pelanggan yang menjadi responden sudah merasakan kejelasan atas persyaratan pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan mengindikasikan bahwa persyaratan-persyaratan yang diajukan instansi ini sudah diinformasikan dengan jelas kepada calon pelanggan sehingga mereka dapat memahami jalur-jalur dan syarat-syarat pelayanan yang harus dipenuhi.

Tabel IV.15  
Kesesuaian Biaya/ Tarif dengan  
Ketentuan yang Dijalankan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak sesuai	8	8.0
2	Kurang sesuai	29	29.0
3	Cukup sesuai	29	29.0
4	Sesuai	34	34.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.6

Hasil penelitian mengenai tingkat kesesuaian biaya/ tarif dengan ketentuan yang dijalankan instansi ini seperti yang terlihat pada tabel IV.15 di atas, menunjukkan 34 persen responden memberikan pandangan dan menyatakan “sesuai”, dan dalam jumlah yang sama yakni 29 persen menyatakan “cukup sesuai”, dan “kurang sesuai”.

Hal tersebut memberi gambaran bahwa para pelanggan sebagian besar merasakan kesesuaian biaya/ tarif antara ketentuan yang berlaku dengan apa yang dijalankan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), artinya tarif yang dikenakan seperti yang tertuang dalam Surat Keputusan pengenaan tarif dengan pelaksanaan operasionalnya sudah dirasakan relatif sesuai.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan tingkat kesesuaian jadwal waktu dalam pelaksanaan proses pelayanan memperlihatkan bahwa sebagian besar dari responden ini memberikan pendapat yang relatif “sesuai”, dan sebagian kecil yang menyatakan pendapat yang “tidak sesuai”.

Data ini memberikan gambaran bahwa para pelanggan merasakan kesesuaian yang cukup atas jadwal waktu dalam pelaksanaan proses pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam memperoleh pelayanan dan artinya ketentuan waktu yang sedianya dapat dipenuhi telah dirasakan relatif sesuai dengan pelaksanaannya. Hal ini ditunjukkan oleh tabel IV.16 berikut:

Tabel IV.16  
Kesesuaian Jadwal Waktu dalam  
Pelaksanaan Proses Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak sesuai	1	1.0
2	Kurang sesuai	22	22.0
3	Cukup sesuai	48	48.0
4	Sesuai	29	29.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.7

### 2.c. Keamanan

Penilaian atas indikator keamanan ini, ditunjukkan dengan hasil penelitian pada item-item pertanyaannya yang antara lain berkaitan dengan kepastian hukum proses pelayanan dan kenyamanan dalam proses pelayanan, diperlihatkan pada tabel-tabel berikut:

Tabel IV.17  
Kepastian Hukum Proses Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak sesuai	1	1.0
2	Kurang sesuai	14	14.0
3	Cukup sesuai	55	55.0
4	Sesuai	30	30.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.8

Hasil penelitian pada tabel IV.17 di atas memperlihatkan bahwa responden memberikan pandangan “cukup sesuai”, bahkan “sesuai”, dan sebagian kecil dari responden ini yang memberikan pandangan “tidak sesuai” atas tingkat kepastian hukum dalam proses pelayanan.

Gambaran yang diperoleh dari data tersebut bahwa para pelanggan sebagian besar merasakan cukup sesuainya kepastian hukum atau peraturan-peraturan yang berlaku untuk dijalankan dengan pelaksanaan dalam proses memperoleh pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) ini.

Selanjutnya, hasil penelitian untuk menunjukkan tingkat kenyamanan dalam proses pelayanan seperti yang terlihat pada tabel IV.18 di bawah memperlihatkan bahwa sebagian responden yang diteliti, memberikan pandangan “cukup nyaman”, sementara hasil lainnya menunjukkan sebagian kecil saja dari mereka menyatakan “tidak nyaman”.

Hal ini memberi gambaran bahwa para pelanggan sebagian besar merasakan cukup nyaman dalam proses

memperoleh pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), artinya selama proses pelayanan berlangsung, para pelanggan telah merasakan tingkat kenyamanan yang cukup terkait dengan pemanfaatan fasilitas-fasilitas tunggu maupun fasilitas pendukung lainnya. Selanjutnya, data tersebut dapat dilihat pada tabel IV.18 berikut:

Tabel IV.18  
Kenyamanan dalam Proses Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak nyaman	2	2.0
2	Kurang nyaman	26	26.0
3	Cukup nyaman	50	50.0
4	Nyaman	22	22.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.9

#### 2.d. Keterbukaan

Indikator ini, ditunjukkan dengan hasil penelitian pada item-item pertanyaan diperlihatkan pada tabel-tabel berikut:

Tabel IV.19  
Kemudahan untuk Mendapatkan Informasi  
Pelayanan Secara Jelas

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak mudah	0	0,0
2	Kurang mudah	24	24.0
3	Cukup mudah	46	46.0
4	Mudah	30	30.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.10

Hasil penelitian pada tabel IV.19 di atas memperlihatkan bahwa dalam jumlah yang relatif tinggi responden memberikan pandangan dan menyatakan relatif “cukup mudah”, dan tidak ada

dari mereka yang menyatakan “tidak mudah” mengenai tingkat kemudahan dalam memperoleh informasi pelayanan secara jelas. Hal ini memberi arti bahwa para pelanggan sudah sebagian besar merasakan kemudahan dalam memperoleh informasi pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam memperoleh pelayanan, seperti informasi-informasi yang terkait dengan bagan alur pelayanan, sosialisasi maupun lain-lain informasi yang disediakan melalui berbagai sumber.

Selanjutnya, tabel IV.20 berikut akan memperlihatkan hasil penelitian yang menunjukkan keterbukaan informasi prosedur pelayanan.

Tabel IV.20  
Keterbukaan Informasi Prosedur Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak terbuka	1	1.0
2	Kurang terbuka	32	32.0
3	Cukup Terbuka	44	44.0
4	Terbuka	23	23.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.11

Hasil penelitian pada tabel IV.20 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberikan pandangan relatif “cukup terbuka”, namun dalam jumlah yang relatif banyak pula diantara mereka yang menyatakan “kurang terbuka” atas tingkat informasi dari prosedur pelayanan yang dijalankan.

Hal ini memberi gambaran bahwa para pelanggan secara umum merasakan keterbukaan informasi dalam prosedur

pelayanan, namun masih banyak yang merasakan kurang terbukanya informasi dari prosedur pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di masing-masing unit tempat mereka memperoleh pelayanan, yang mengindikasikan juga bahwa masih perlunya diberikan pemerataan dan memperluas jangkauan informasi untuk lebih memberi kesempatan para pelanggan untuk mengetahui prosedur kerja pelayanan yang dijalankan.

#### 2.e. Efisiensi

Hasil penelitian berikut akan menunjukkan ketepatan pola pelayanan yang digunakan instansi ini dalam pelayanannya.

Tabel IV.21  
Ketepatan Pola Pelayanan yang Digunakan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak tepat	4	4.0
2	Kurang tepat	31	31.0
3	Cukup tepat	42	42.0
4	Tepat	23	23.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.12

Hasil penelitian pada tabel IV.21 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberikan pandangan “cukup tepat”, dan sebaliknya dalam jumlah yang relatif kecil menyatakan “tidak tepat” atas tingkat ketepatan pola pelayanan yang digunakan instansi ini dalam pelayanan.

Hasil ini memberi gambaran bahwa para pelanggan merasakan pola pelayanan yang digunakan atau yang selama ini

dijalankan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) cukup tepat dalam melayani pelanggannya.

## 2.f. Ekonomis

Dalam kriteria ekonomis ini akan ditunjukkan beberapa indikator pengukurannya seperti yang diperlihatkan pada tabel-tabel hasil penelitian berikut:

Tabel IV.22  
Biaya/Tarif yang Dikenakan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Berat	42	42.0
2	Cukup berat	41	41.0
3	Kurang berat	6	6.0
4	Tidak berat	11	11.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.13

Hasil penelitian yang menunjukkan tingkat biaya/ tarif yang dikenakan dalam pelayanan seperti pada tabel IV.22 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti, memberikan pandangan “berat”, dan dalam jumlah yang relatif sedikit yang menyatakan “kurang berat”.

Hal ini memberi gambaran bahwa para pelanggan memang sebagian besar merasakan berat atas biaya/ tarif yang dikenakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di dalam memperoleh pelayanan. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa pelanggan yang rata-rata termasuk dalam kalangan masyarakat golongan ekonomi menengah ke bawah merasakan bahwa tarif yang dikenakan dalam memperoleh pelayanan air minum relatif

mahal karena mereka juga dibebani dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya dan menurut mereka hal ini perlu untuk ditinjau kembali oleh para pengambil kebijakan khususnya dalam penentuan tarif air minum.

Selanjutnya, hasil penelitian yang menunjukkan tingkat kewajaran biaya untuk memperoleh pelayanan pada tabel IV.23 di bawah memperlihatkan bahwa hasil yang diperoleh relatif berimbang antara yang memberi pandangan “kurang/ tidak wajar”, dengan yang menyatakan “wajar/ cukup wajar”.

Tabel IV.23  
Kewajaran Biaya untuk Memperoleh  
Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak wajar	16	16.0
2	Kurang wajar	30	30.0
3	Cukup wajar	33	33.0
4	Wajar	21	21.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.14

Hasil penelitian tersebut, mengisyaratkan bahwa sebagian besar dari responden merasakan kewajaran dari biaya yang dikenakan untuk memperoleh pelayanan, namun masih banyak responden yang merasakan kekurangwajaran biaya pelayanan yang dikenakan kepada mereka, karena mereka berpendapat bahwa sumber air di wilayah Kabupaten Karangasem dinilai cukup banyak dan dengan debit yang besar sehingga tarif yang sedianya diberlakukan harus relatif murah.

## 2.g. Keadilan yang merata

Adapun item-item yang digunakan dalam pengukuran indikator ini, menyangkut jangkauan pelayanan yang telah diberikan serta tingkat keadilan yakni pelayanan yang sama tanpa membedakan status sosial, diperlihatkan oleh tabel-tabel berikut:

Tabel IV.24  
Jangkauan Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek	%
1	Tidak luas	7	7.0
2	Kurang luas	18	18.0
3	Cukup luas	52	52.0
4	Luas	23	23.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.15

Hasil penelitian pada tabel IV.24 di atas ini menunjukkan tingkat jangkauan pelayanan, terlihat bahwa sebagian besar responden menyatakan “cukup luas”, dan sebagian kecil dari mereka yang menyatakan “kurang luas”.

Hal ini memberi gambaran bahwa cakupan wilayah pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sudah cukup luas yang mencakup wilayah-wilayah kecamatan di kabupaten ini dengan unit-unit pelayanan yang tersedia.

Selanjutnya, hasil penelitian yang menunjukkan tingkat pelayanan yang sama tanpa membedakan status sosial (keadilan) seperti yang terlihat pada tabel IV.25 di bawah ini:

Tabel IV.25  
Pelayanan yang Sama Tanpa  
Membedakan Status Sosial

No.	Alternatif Jawaban	Frek	%
1	Tidak adil	0	0.0
2	Kurang adil	21	21.0
3	Cukup adil	51	51.0
4	Adil	28	28.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.16

Hasil penelitian seperti terlihat dalam tabel IV.25 di atas diperoleh informasi bahwa dalam jumlah yang relatif besar, responden memberikan pandangan “cukup adil”, dan tidak ada diantara mereka yang menyatakan “tidak adil”.

Hasil tersebut memberi arti bahwa sudah sebagian besar responden merasakan keadilan dalam memperoleh pelayanan yakni pelayanan yang diberikan instansi ini sudah dirasa tidak membedakan adanya status sosial para pelanggan dan tidak memihak pada golongan atau kelompok masyarakat tertentu.

#### 2.h. Ketepatan waktu

Tabel-tabel berikut memperlihatkan item-item hasil penelitian dalam pengukuran indikator ini.

Tabel IV.26  
Ketepatan Waktu Penyelesaian Pelayanan  
dalam Waktu yang Telah Ditentukan

No.	Alternatif Jawaban	Frek	%
1	Tidak tepat	10	10.0
2	Kurang tepat	23	23.0
3	Cukup tepat	55	55.0
4	Tepat	12	12.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.17

Hasil penelitian yang menunjukkan tingkat ketepatan waktu penyelesaian pelayanan dalam waktu yang telah ditentukan seperti pada tabel IV.26 di atas memperlihatkan bahwa dalam jumlah yang relatif besar responden yang diteliti, menyatakan “cukup tepat”, dan sebagian kecil lainnya menyatakan “kurang/ tidak tepat”.

Hal ini memberi arti bahwa para pelanggan sudah merasakan cukup tepatnya waktu penyelesaian pelayanan dalam waktu yang telah ditentukan dalam memperoleh pelayanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam memperoleh pelayanan, yakni urusan-urusan pelanggan dapat diselesaikan dalam waktu yang relatif tepat saat pelaksanaannya.

### 3. Variabel Kapabilitas Kerja Pegawai

Hasil penelitian yang menjelaskan variabel kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ) yang dikatakan sebagai suatu kecakapan dan kemampuan pegawai perusahaan (PDAM) Kabupaten Karangasem dalam melaksanakan pekerjaan pelayanannya dengan indikator-

indikator penilaiannya, dapat dilihat dari data-data hasil penelitian yang diperoleh, dalam tabel-tabel berikut:

### 3.a. Kemampuan konseptual (conceptual ability)

Tabel berikut memperlihatkan hasil penelitian yang menerangkan pengukuran indikator ini.

Tabel IV.27  
Pemahaman Petugas Terhadap  
Bidang Tugasnya

No.	Alternatif Jawaban	Frek	%
1	Tidak paham	0	0.0
2	Kurang paham	20	20.0
3	Cukup paham	53	53.0
4	Paham	27	27.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.18

Tabel IV.27 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang diteliti menyatakan bahwa pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem "cukup paham" dengan bidang tugas yang menjadi tanggungjawab mereka, dan tidak ada di antara mereka yang menyatakan para pegawai "tidak paham" artinya sebagian besar dari pelanggan merasakan manfaat dari kemampuan para petugas dalam melayani mereka, khususnya berkaitan dengan bidang tugas/ pekerjaan dalam bekerja.

Dalam memberikan pelayanan para pegawai/ petugas pelayanan juga dituntut kemampuannya dalam penyelesaian pekerjaan administrasi. Tanggapan responden terhadap

kemampuan administrasi para pegawai/ petugas pelayanan ini terlihat dalam tabel IV.28 berikut.

Tabel IV.28  
Kemampuan Pegawai Menyelesaikan  
Pekerjaan Administrasi

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak mampu	0	0.0
2	Kurang mampu	14	14.0
3	Cukup mampu	54	54.0
4	Mampu	32	32.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.19

Data hasil penelitian seperti terlihat dalam tabel IV.28 di atas menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan para pegawai/ petugas “cukup mampu” dalam menyelesaikan tugas administrasi pelayanan mereka, sementara tidak seorangpun dari mereka yang menyatakan “tidak mampu”.

Selanjutnya, untuk dapat melihat tingkat pemahaman para petugas pelayanan terhadap prosedur dan petunjuk pelaksanaan tugas mereka untuk mendukung pelayanan kepada pelanggan dapat dilihat dalam tabel IV.29 berikut:

Tabel IV.29  
Pemahaman Petugas Terhadap Prosedur  
dan Petunjuk Pelaksanaan Tugas

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak paham	2	2.0
2	Kurang paham	12	12.0
3	Cukup paham	64	64.0
4	Paham	22	22.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.20

Tabel IV.29 tersebut menunjukkan bahwa dalam persentase yang relatif besar responden menyatakan para pegawai/ petugas “cukup paham” atas prosedur dan petunjuk pelaksanaan tugas pelayanan yang mereka jalankan, sebagian kecil responden ini menyatakan bahwa para pegawai/ petugas “tidak paham”. Hal ini juga memberi gambaran bahwa sebagian besar para pegawai/ petugas cukup paham bahkan paham akan prosedur dan petunjuk yang mereka jalankan dalam bekerja.

### 3.b. Kemampuan teknik (technical ability)

Selain kemampuan yang termasuk dalam kategori kemampuan konseptual seperti telah tergambar di atas, para pegawai/ petugas pelayanan juga dituntut memiliki kemampuan teknik dalam menjalankan proses pelayanan mereka.

Kemampuan teknik ini dapat berupa kemampuan mengenai keterampilan para pegawai dalam pengoperasian mesin dan peralatan yang menunjang pelayanan, tabel IV.30 berikut akan memperlihatkan tanggapan responden atas kemampuan ini.

Tabel IV.30  
Keterampilan Pegawai Terhadap Pengoperasian  
Mesin dan Peralatan

No.	Alternatif Jawaban	Frek	%
1	Tidak terampil	0	0.0
2	Kurang terampil	30	30.0
3	Cukup terampil	55	55.0
4	Terampil	15	15.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.21

Tabel IV.30 di atas memperlihatkan bahwa dalam jumlah persentase sampai mencapai 70 persen responden menyatakan bahwa para pegawai “cukup terampil” bahkan dinilai “terampil”. dalam pengoperasian mesin dan peralatan yang mereka gunakan dalam pelayanan, sementara sisanya menyatakan “kurang terampil” dan tidak ada responden yang menyatakan para pegawai “tidak terampil”.

Dari pendapat tersebut memang sebagian responden menganggap para pegawai cukup terampil dan terampil dalam penggunaan sarana yang mereka pakai dalam proses pelayanan utamanya menyangkut keterampilan mereka dalam mengoperasikan peralatan-peralatan maupun mesin-mesin pendukung, namun demikian dari penilaian responden mengisyaratkan bahwa keterampilan para pegawai ini belumlah merata karena cukup banyak responden menilai keterampilan pegawai masih kurang.

Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dalam menangani pelanggan dalam proses pelayanan juga sangat diharapkan. Hasil penelitian pada tabel IV.31 berikut akan memperlihatkan hal ini.

Tabel IV.31  
Kemampuan Pegawai Menyelesaikan Pekerjaan  
dalam Menangani Pelanggan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak mampu	0	0.0
2	Kurang mampu	17	17.0
3	Cukup mampu	63	63.0
4	Mampu	20	20.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.22

Tabel IV.31 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan pandangan mereka dan menyatakan para pegawai “cukup mampu” bahkan dinilai “mampu” menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dalam proses menangani pelanggan, dan tidak ada responden yang menyatakan para pegawai ini “tidak mampu”. Hasil tersebut mengisyaratkan bahwa sebagian besar para pegawai pelayan ini mampu/ cukup mampu dalam menyelesaikan pekerjaan pelayanan dalam menangani pelanggan. Artinya, penanganan urusan-urusan pelanggan dalam proses pelayanan dapat diselesaikan dengan baik oleh para pegawai.

### 3.c. Kemampuan berinteraksi (interactional ability) atau kemampuan hubungan antar manusia (human skill)

Kemampuan yang menyangkut hubungan antar manusia juga diperlukan untuk memberikan respek bagi pelanggan dalam interaksi proses pelayanan. Hal ini penting dalam jasa pelayanan

karena para pegawai akan berhubungan dengan sesama manusia yang dalam hal ini kapasitas mereka sebagai pelanggan.

Tabel IV.32 berikut akan memperlihatkan hasil penelitian terhadap responden atas tanggapan mereka mengenai hubungan kerja yang terjalin antara petugas pelayan dengan pelanggan dalam proses pelayanan.

Tabel IV.32  
Hubungan Kerja Antara Petugas  
dengan Pelanggan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak komunikatif	1	1.0
2	Kurang komunikatif	22	22.0
3	Cukup komunikatif	53	53.0
4	Komunikatif	24	24.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.23

Hasil penelitian dalam tabel IV.32 di atas diperlihatkan bahwa dalam jumlah yang relatif besar responden, memberikan tanggapan bahwa para petugas pelayan “cukup komunikatif” dalam penyampaian pelayanan mereka, dan sebagian kecil saja yang menyatakan “tidak komunikatif”. Hal ini memberi arti bahwa kemampuan berkomunikasi dari para petugas sebagian besar telah dirasakan komunikatif/ cukup komunikatif sebagai interpretasi mereka dalam melakukan hubungan kerja dengan para pelanggan dalam proses pelayanan dan hasil ini mengisyaratkan bahwa kemampuan pegawai untuk menjalin komunikasi dengan para pelanggan sudah cukup baik.

Selanjutnya, hal yang juga melekat dalam kemampuan hubungan/ interaksi ini adalah rasa menghargai dan kesopanan para petugas dalam proses pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan pendapat dan menyatakan bahwa para petugas “cukup sopan” bahkan “sopan” dalam transaksi pelayanan yang dijalankan, tetapi tidak ada diantara mereka yang menyatakan para petugas “tidak sopan” dalam melayani pelanggan. Hasil ini juga mengisyaratkan bahwa sikap mereka dalam berhubungan dengan pelanggan juga telah dijaga sehingga membawa impresi pada perhatian terhadap sopan santun dalam melakukan hubungan antar pribadi.

Hal ini tampak dalam tabel IV.33 berikut:

Tabel IV.33  
Kesopanan dan Rasa Menghargai  
dari Petugas dalam Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak sopan	0	0.0
2	Kurang sopan	5	5.0
3	Cukup sopan	63	63.0
4	Sopan	32	32.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.24

#### 4. Variabel Prosedur Kerja

Hasil-hasil penelitian untuk menjelaskan variabel prosedur kerja ( $X_2$ ) yang dikatakan sebagai rangkaian tugas/ kegiatan yang saling berkaitan dan yang secara kronologis berurutan yang

digunakan oleh para pegawai pada perusahaan (PDAM) Kabupaten Karangasem sebagai pedoman/ standar atau metode bekerja/ menyelesaikan pekerjaan yang harus diketahui pelanggan dalam pelayanannya, dengan indikator-indikator penilaiannya dapat dilihat dari data-data hasil penelitian dalam tabel-tabel sebagai berikut:

#### 4.a. Ketepatan waktu di dalam pelaksanaan prosedur kerja

Dalam pelaksanaan prosedur kerja pelayanan, ketepatan waktu diperlukan oleh pelanggan terhadap pelayanan yang mereka butuhkan. Ketepatan waktu ini akan menyangkut antara lain kesesuaian antara prosedur dengan waktu penyelesaian pelayanan.

Hasil penelitian seperti yang terlihat pada tabel IV.34 di bawah memperlihatkan, penilaian responden yang menonjol mengenai pelaksanaan prosedur penyelesaian pelayanan terletak pada kategori “cukup sesuai” sedangkan penilaian terendah responden berada pada kategori “tidak sesuai”.

Tabel IV.34  
Kesesuaian Prosedur Penyelesaian Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak sesuai	2	2.0
2	Kurang sesuai	28	28.0
3	Cukup sesuai	46	46.0
4	Sesuai	24	24.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.25

Hasil tersebut menunjukkan bahwa para pelanggan merasakan kesesuaian antara prosedur kerja pelayanan yang ada

dengan saat pelaksanaan dalam penyelesaian pelayanan kepada mereka dan mengartikan bahwa waktu penyelesaian pelayanan yang dijanjikan dirasakan sudah cukup sesuai dengan proses pelaksanaannya.

#### 4.b. Keluwesan/ kefleksibelan prosedur kerja yang dijalankan

Walaupun prosedur kerja bersifat tetap namun dalam pelaksanaannya prosedur yang dijalankan juga perlu untuk dilihat tingkat keluwesannya.

Dalam pelaksanaannya, ketetapan prosedur akan melihat konsistensi antara prosedur yang ada dengan saat prosedur itu dijalankan. Hal ini dapat dilihat dalam tabel IV.35 berikut:

Tabel IV.35  
Konsistensi Pelaksanaan Prosedur Kerja  
dalam Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak konsisten	0	0.0
2	Kurang konsisten	14	14.0
3	Cukup konsisten	57	57.0
4	Konsisten	29	29.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.26

Tabel IV.35 di atas memperlihatkan bahwa pandangan responden menyatakan pelaksanaan prosedur kerja dalam pelayanan yang dilakukan sudah “cukup konsisten”, dan tidak ada responden yang memberi penilaian “tidak konsisten” terhadap pelaksanaan prosedur pelayanan dalam operasional.

Hal ini menunjukkan, para pelanggan melihat bahwa prosedur pelayanan dalam pelaksanaannya di lapangan sudah cukup bahkan konsisten dengan apa yang menjadi pedoman dalam ketentuan prosedur pelayanan yang harus dilaksanakan..

Selanjutnya, konsistensi pelaksanaan prosedur pelayanan ini apakah juga disertai pada kekakuan atas persyaratan yang berlaku. Untuk menunjukkan hal ini, tabel IV.36 di bawah memperlihatkan bahwa hasil penilaian responden yang menonjol menyatakan persyaratan-persyaratan yang ada pada saat pelaksanaannya dirasa “cukup longgar”, namun dalam jumlah yang cukup besar pula menyatakan pelaksanaan persyaratan prosedur kerja “kurang longgar”, dan sebagian kecil saja yang menyatakan “tidak longgar”.

Tabel IV.36  
Kelonggaran Persyaratan dalam  
Pelaksanaan Prosedur Kerja

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak longgar	4	4.0
2	Kurang longgar	34	34.0
3	Cukup longgar	46	46.0
4	Longgar	16	16.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.27

Hasil tersebut telah mengindikasikan bahwa sebagian besar pelanggan merasa tidak diberatkan dengan persyaratan pada prosedur pelayanan karena mereka cukup merasa mendapat kelonggaran dalam pelaksanaannya, walaupun demikian

perlakuan yang sama sedianya dapat dirasakan oleh pelanggan lain sampai pada unit-unit kerja pelayanan.

#### 4.c. Kejelasan informasi yang ada dalam prosedur kerja

Agar dapat melaksanakan kerja pelayanan yang baik harus didukung dengan informasi-informasi dan kejelasan mengenai prosedur kerja pelayanan ini untuk selanjutnya diteruskan dan diketahui oleh para pelanggan. Ini menyangkut beberapa hal antara lain seperti yang terlihat dalam tabel IV.37 berikut:

Tabel IV.37  
Keberadaan Informasi yang Menjelaskan  
Prosedur Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak banyak	13	13.0
2	Kurang banyak	33	33.0
3	Cukup banyak	35	35.0
4	Banyak	19	19.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.28

Tabel IV.37 di atas memperlihatkan bahwa penilaian responden hampir berimbang dari tanggapan tentang keberadaan informasi-informasi yang menjelaskan prosedur pelayanan yang dijalankan instansi ini antara kategori “cukup banyak/ banyak”, dengan yang menyatakan “kurang/ tidak banyak”, .

Dari pendapat di atas, walau banyak responden menyatakan sudah banyak keberadaan informasi yang menjelaskan prosedur kerja pelayanan ini, namun masih banyak juga responden yang merasakan kurangnya informasi-informasi ini. Hal ini

mengisyaratkan bahwa keberadaan informasi-informasi yang menjelaskan prosedur kerja yang dijalankan kurang dalam kuantitasnya dan tidak merata, karenanya perlu menjadi perhatian instansi ini dalam jumlah dan keberadaan informasi-informasi ini, baik mengenai bentuk-bentuk informasi maupun frekuensi penyampaiannya.

Selanjutnya, agar memudahkan pelayanan perlu diketahui kejelasan tentang pemahaman para pelanggan terhadap prosedur pelayanan yang ada sehingga nantinya memudahkan mereka untuk meminta pelayanan.

Tabel IV.38 di bawah memperlihatkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sudah “cukup jelas” dengan prosedur pelayanan yang ada, namun masih banyak responden yang memberi pandangan dengan menyatakan “kurang/ tidak jelas”.

Tabel IV.38  
Kejelasan/ Pemahaman tentang  
Prosedur Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak jelas	17	17.0
2	Kurang jelas	24	24.0
3	Cukup jelas	40	40.0
4	Jelas	19	19.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.29

Hasil di atas mengisyaratkan bahwa penjelasan mengenai prosedur kerja pelayanan juga kurang merata untuk diketahui

UPT-PESTAK

para pelanggan, hal ini tentunya akan terkait dengan keberadaan informasi dan frekuensi penyampaiannya kepada pelanggan yang masih kurang.

Setelah adanya kejelasan mengenai informasi mengenai prosedur kerja pelayanan ini, para pelanggan juga perlu untuk memahami prosedur yang ada dalam bahasa yang sederhana sehingga memudahkan mereka dalam meminta pelayanan. Hal ini diperlihatkan oleh tabel IV.39 berikut:

Tabel IV.39  
Pemahaman Bahasa dalam Menjelaskan  
Prosedur Kerja

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak dipahami	2	2.0
2	Kurang dipahami	14	14.0
3	Cukup dipahami	39	39.0
4	Dapat dipahami dgn. baik	45	45.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.30

Tabel IV.39 di atas, memperlihatkan bahwa sebagian besar responden sudah “dapat paham dengan baik” dengan prosedur pelayanan yang ada, dan sebagian kecil saja yang menyatakan “tidak paham”, artinya bahasa dan isi dari penjelasan prosedur kerja pelayanan sudah dibuat untuk dapat dimengerti oleh para pelanggan sehingga dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa sebagian besar responden sudah dapat memahami prosedur pelayanan yang ada.

#### 4.d. Dukungan fasilitas fisik dalam melaksanakan prosedur kerja

Dukungan fasilitas fisik yang memadai dalam menjalankan prosedur kerja akan sangat membantu dalam memberikan pelayanan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa penilaian responden hampir berimbang antara yang menyatakan fasilitas fisik yang ada masih “kurang memadai” untuk mendukung pelaksanaan prosedur pelayanan yang ada, dengan yang menyatakan “cukup memadai”, namun hasil yang menonjol menunjukkan kategori penilaian yang “kurang memadai. Hal ini ditunjukkan oleh tabel IV.40 berikut:

Tabel IV.40  
Dukungan Fasilitas Fisik dalam  
Menjalankan Prosedur Kerja

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak memadai	4	4.0
2	Kurang memadai	42	42.0
3	Cukup memadai	32	32.0
4	Memadai	22	22.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.31

Hasil tersebut mengartikan bahwa dukungan fasilitas fisik (peralatan teknis dan sarana lainnya) guna mendukung pelaksanaan prosedur kerja masih kurang dan perlu untuk diusahakan pengadaannya karena hal ini akan sangat berhubungan dengan kelancaran dan kenyamanan proses pelayanan.

Selanjutnya, setelah mengetahui dukungan fasilitas fisik yang ada, perlu juga dilihat kesesuaian fasilitas fisik ini dengan kebutuhan dalam pelaksanaan prosedur kerja. Hasil penelitian seperti terlihat dalam tabel IV.41 berikut menunjukkan bahwa responden sebagian besar menyatakan fasilitas fisik yang ada masih “cukup sesuai” untuk mendukung pelaksanaan prosedur pelayanan, namun masih banyak responden menyatakan “kurang sesuai”.

Tabel IV.41  
Kesesuaian Fasilitas Fisik dengan  
Kebutuhan dalam Pelaksanaan  
Prosedur Kerja

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak sesuai	2	2.0
2	Kurang sesuai	30	30.0
3	Cukup sesuai	45	45.0
4	Sesuai	23	23.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.32

Hasil tersebut menggambarkan bahwa fasilitas fisik pendukung pelayanan masih untuk laik untuk digunakan tetapi perlu juga untuk diperbaharui disertai dengan pengadaan guna mendukung kelancaran proses pelayanan.

#### 4.e. Kesederhanaan dan keobyektifan dalam melaksanakan prosedur kerja

Dalam pelayanan yang baik dibutuhkan prosedur kerja pelayanan yang sederhana dan obyektif dalam pelaksanaannya,

artinya prosedur pelayanan yang dijalankan tidak berbelit-belit dan birokratis.

Kesederhanaan prosedur kerja pelayanan yang dilaksanakan instansi ini diperlihatkan dalam tabel-tabel berikut:

Tabel IV.42  
Kesederhanaan Prosedur Kerja

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak sederhana	1	1.0
2	Kurang sederhana	16	16.0
3	Cukup sederhana	43	43.0
4	Sederhana	40	40.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.33

Tabel IV.42 di atas memperlihatkan bahwa responden sebagai besar memberikan pandangan dan menyatakan prosedur kerja pelayanan yang dijalankan sudah “cukup sederhana”, bahkan dinilai “sederhana”, dan dalam jumlah kecil responden yang menyatakan “tidak sederhana”.

Artinya bahwa prosedur kerja pelayanan yang dijalankan sudah memberikan kemudahan dalam pelaksanaannya dan mengisyaratkan bahwa prosedur kerja pelayanan tersebut tidak berbelit-belit untuk dilalui para pelanggan untuk memperoleh pelayanan yang mereka minta.

Sedangkan mengenai keobyektifan pelaksanaannya diperlihatkan dalam tabel IV.43 berikut:

Tabel IV.43  
Keobyektifan Pelaksanaan Prosedur Kerja

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak obyektif	1	1.0
2	Kurang obyektif	22	22.0
3	Cukup obyektif	44	44.0
4	Obyektif	33	33.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.34

Tabel IV.43 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memberikan pandangan dan menyatakan pelaksanaan prosedur kerja pelayanan sudah “cukup obyektif”, bahkan dinilai “obyektif”, dan sebagian kecil saja yang menyatakan “tidak obyektif”.

Hasil ini memberi arti bahwa ketentuan-ketentuan yang ada pada prosedur kerja sudah dinilai obyektif atau tidak mengada-ada dalam pelaksanaannya.

#### 5. Variabel Budaya Kerja

Hasil-hasil penelitian untuk menjelaskan variabel budaya kerja ( $X_3$ ) yang dikatakan sebagai sikap, perilaku, pendapat dan tindakan pegawai perusahaan (PDAM) Kabupaten Karangasem yang mendukung dalam melaksanakan/ melakukan aktivitas pelayanannya, dengan indikator pengukuran yang berupa perilaku kerja seperti: disiplin, tanggung jawab, konsekuen, konsisten, responsif dan mandiri, dilihat dari data-data hasil penelitian dalam tabel-tabel sebagai berikut:

### 5.a. Disiplin kerja para petugas/ pegawai

Hal yang dapat menunjang adanya pelayanan yang baik adalah disiplin kerja dari para pegawainya karena bagaimanapun juga budaya disiplin akan banyak memberi kontribusi terhadap baik buruknya pelayanan yang diberikan para petugas pelayanan.

Hasil penelitian seperti terlihat dalam tabel IV.44 berikut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberi tanggapan para petugas/ pegawai dalam bekerja sudah “cukup disiplin”, dan sebagian kecil saja yang menyatakan “tidak disiplin”.

Tabel IV.44  
Disiplin Kerja Para Petugas/Pegawai

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak disiplin	4	4.0
2	Kurang disiplin	28	28.0
3	Cukup disiplin	41	41.0
4	Disiplin	27	27.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.35

Dari hasil penelitian tersebut sebagian besar responden menilai bahwa para petugas/ pegawai sudah cukup menunjukkan dedikasi kerja dan taat dalam melaksanakan pekerjaan mereka pada saat proses pelayanan berlangsung.

5.b. Tanggung jawab petugas/ pegawai dalam bekerja (pelaksanaan pelayanan)

Selain menyangkut kedisiplinan, tanggung jawab para petugas/ pegawai dalam bekerja juga perlu untuk mendukung terciptanya pelayanan yang baik.

Hasil penelitian yang menunjukkan tanggung jawab para petugas/ pegawai pada pelaksanaan pelayanan mereka terlihat seperti tabel IV.45 berikut:

Tabel IV.45  
Tanggung Jawab Petugas/ Pegawai  
pada Pelaksanaan Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak bertanggung jawab	2	2.0
2	Kurang bertanggung jawab	16	16.0
3	Cukup bertanggung jawab	49	49.0
4	Bertanggung jawab	33	33.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.36

Tabel IV.45 di atas memperlihatkan bahwa responden hampir sebagian besar memberi penilaian dan menyatakan bahwa para petugas/ pegawai dalam pelaksanaan pelayanan “cukup bertanggung jawab”, dan sebagian kecil responden yang menyatakan “tidak bertanggung jawab”. Hasil ini memberi arti bahwa sebagian besar responden memberi pandangan dan menilai petugas/ pegawai sudah memberikan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan pelayanan kepada para pelanggan.

5.c. Konsekuensi dan konsistensi (ketepatan waktu) petugas untuk memberikan pelayanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan dalam menangani urusan pelanggan

Ketepatan waktu pelaksanaan pelayanan untuk menangani urusan-urusan yang menyangkut kepentingan maupun keluhan pelanggan juga merupakan hal penting guna menciptakan pelayanan yang baik.

Hasil penelitian seperti terlihat dalam tabel IV.46 berikut memperlihatkan bahwa para responden yang diminta tanggapannya, mereka memberikan penilaian dan menyatakan bahwa tingkat ketepatan waktu pelayanan yang diberikan para petugas/ pegawai sudah “cukup tepat”, namun masih banyak responden menyatakan “kurang tepat”, dalam menangani urusan pelanggan.

Tabel IV.46  
Ketepatan Waktu Pelayanan yang  
Diberikan Para Petugas dalam  
Menangani Urusan  
Pelanggan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak tepat	2	2.0
2	Kurang tepat	30	30.0
3	Cukup tepat	39	39.0
4	Tepat	29	29.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.37

Data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa walaupun sebagian besar responden telah merasakan ketepatan waktu yang

cukup dari para petugas namun masih banyak dari mereka yang merasakan kurang tepatnya waktu yang diberikan para petugas dalam menangani urusan-urusan yang menjadi kepentingan pelanggan. Artinya, masih dijumpai adanya pelaksanaan kerja pegawai yang tidak segera atau tepat waktu dalam menangani urusan pelanggan dalam proses pelayanan.

5.d. Ketanggapan (keseriusan) petugas untuk menangani keluhan para pelanggan

Pelayanan yang baik sedianya juga memperhatikan ketanggapan para petugas untuk menangani setiap keluhan para pelanggan, hal ini dapat diwujudkan dengan memperlihatkan keseriusan dalam penanganan keluhan-keluhan pelanggan.

Hasil penelitian seperti yang terlihat dalam tabel IV.47 di bawah memperlihatkan bahwa hasil yang menonjol dari penilaian para responden yang memberi tanggapan mereka, menyatakan para petugas “kurang serius” dalam menangani keluhan para pelanggan, sedangkan yang menyatakan “cukup serius”, lebih kecil persentasenya.

Tabel IV.47  
Keseriusan Para Petugas dalam  
Menangani Keluhan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak serius	4	4.0
2	Kurang serius	41	41.0
3	Cukup serius	36	36.0
4	Serius	19	19.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.38

Dari hasil penelitian tersebut, didapatkan bahwa masih banyak responden yang merasakan ketidakseriusan para petugas dalam menangani keluhan para pelanggan, artinya bahwa masih banyak dijumpai kerja pelayanan para petugas di lapangan utamanya dalam menangani keluhan-keluhan pelanggan seperti keluhan kebocoran pipa, kemacetan saluran air dan lain-lain keluhan tidak dapat dengan segera ditanggapi dan dilaksanakan, sehingga ini akan menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh instansi ini guna perbaikan dan mendukung pelayanan.

#### 5.e. Inisiatif para petugas dalam menangani permasalahan pelanggan tanpa menunggu perintah

Terkait dengan ketanggapan petugas dalam pelayanan, inisiatif para petugas pelayanan ini juga perlu untuk diperhatikan untuk perbaikan dalam pelayanan kepada pelanggan.

Hasil penelitian yang diperlihatkan oleh tabel IV.48 berikut didapatkan bahwa hasil yang menonjol dari tanggapan

dan penilaian responden bahwa para pegawai “kurang berinisiatif” dalam melakukan pelayanan.

Tabel IV.48  
Inisiatif Petugas Dalam Melakukan Pelayanan

No.	Alternatif Jawaban	Frek.	%
1	Tidak berinisiatif	8	8.0
2	Kurang berinisiatif	46	46.0
3	Cukup berinisiatif	33	33.0
4	Berinisiatif	13	13.0
	Total	100	100.0

Sumber : Jawaban responden dari pertanyaan no.39

Seperti halnya dengan hasil penelitian mengenai ketanggapan para petugas dalam pelayanan dan terkait dengan hal tersebut, tingkat inisiatif para petugas inipun perlu untuk diperhatikan oleh instansi ini karena hasil penelitian menunjukkan bahwa hampir sebagian responden merasakan kurangnya inisiatif para petugas pelayanan dalam menangani pelaksanaan tugas mereka.

#### 6. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil-hasil penelitian terhadap variabel-variabel yang diteliti baik yang menyangkut variabel kualitas pelayanan publik, kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja seperti yang telah diuraikan di atas, selanjutnya akan dilakukan pemberian kesimpulan terhadap masing-masing variabel tersebut sebagai berikut:

### 6.a. Variabel Kualitas Pelayanan Publik

Kesimpulan dari hasil penelitian variabel kualitas pelayanan publik PDAM Kabupaten Karangasem ini disajikan dalam tabel IV.49 berikut:

Tabel IV.49  
Kesimpulan Hasil Penelitian Variabel  
Kualitas Pelayanan Publik

No.	Kategori	Frek.	%
1	Tidak Baik	1	1.0
2	Kurang Baik	17	17.0
3	Cukup Baik	61	61.0
4	Baik	21	21.0
	Total	100	100.0

Sumber : Total jawaban variabel kualitas pelayanan

Kesimpulan dari hasil analisis variabel kualitas pelayanan publik yang telah diberikan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem kepada para pelanggannya seperti yang diperlihatkan oleh tabel IV.49 di atas menunjukkan bahwa kecenderungan penilaian responden yang memberikan tanggapan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, sebagian besar atau 61 persen menyatakan bahwa kualitas pelayanan instansi ini “cukup baik”, 21 persen menyatakan “baik”, dan dalam jumlah relatif kecil menyatakan “kurang baik” dan hanya 1 persen saja di antara mereka yang menyatakan kualitas pelayanan yang diberikan instansi ini “tidak baik”.

Kesimpulan analisis ini memberi gambaran bahwa sebagian besar pelanggan yang menjadi responden menyatakan

bahwa kualitas pelayanan publik yang telah diberikan oleh instansi ini kepada para pelanggan memiliki kecenderungan “cukup baik”. Hal ini juga menjelaskan bahwa pelayanan publik yang telah diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem dirasakan cukup baik kualitasnya dan berarti pelayanan yang dirasakan oleh sebagian besar pelanggan telah cukup memenuhi dan didukung oleh kriteria-kriteria kualitas pelayanan seperti: kemudahan, kecepatan, kelancaran dalam memperoleh pelayanan, kejelasan dalam prosedur pelayanan, kesesuaian jadwal waktu, kepastian hukum dan kenyamanan dalam proses pelayanan, kemudahan dan keterbukaan informasi pelayanan, ketepatan pola pelayanan, jangkauan dan keadilan pelayanan serta ketepatan waktu penyelesaian pelayanan.

Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa aktivitas pelayanan publik yang telah dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem secara umum dapat dikatakan sudah cukup berkualitas karena pelayanan publik instansi ini utamanya dalam penyediaan dan penyaluran air minum di Kabupaten Karangasem telah memenuhi beberapa kriteria dalam pelayanan publik yang dikatakan berkualitas seperti adanya kesederhanaan, kepastian dan kejelasan, efisiensi,

keadilan yang merata serta adanya ketepatan waktu dalam pelayanan.

#### 6.b. Variabel Kapabilitas Kerja

Kesimpulan dari penelitian variabel kapabilitas kerja pegawai PDAM Kabupaten Karangasem terlihat seperti tabel IV.50 berikut:

Tabel IV.50  
Kesimpulan Hasil Penelitian Variabel  
Kapabilitas Kerja

No.	Kategori	Frek.	%
1	Tidak Baik	0	0.0
2	Kurang Baik	6	6.0
3	Cukup Baik	45	45.0
4	Baik	49	49.0
	Total	100	100.0

Sumber : Total jawaban variabel kapabilitas kerja

Kesimpulan dari hasil analisis variabel kapabilitas kerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem seperti yang diperlihatkan oleh tabel IV.50 di atas menunjukkan bahwa para responden memberikan tanggapan kapabilitas kerja para pegawai ini, dengan hasil penilaian yang menonjol menyatakan bahwa kapabilitas kerja dari pegawai “baik”, dalam jumlah yang relatif besar menyatakan “cukup baik”, tidak ada di antara mereka yang menyatakan kapabilitas kerja para pegawai “tidak baik”.

Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pelanggan yang menjadi responden menyatakan bahwa

kapabilitas kerja dari pegawai instansi ini memiliki kecenderungan “baik”. Hasil kesimpulan ini juga menerangkan bahwa kapabilitas para pegawai yang menyangkut kemampuan konseptual, kemampuan tehnik dan kemampuan mereka untuk berinteraksi yang kesemuanya dilihat dari pemahaman mereka terhadap bidang tugas maupun terhadap prosedur dan petunjuk pelaksanaan tugas, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan administrasi, keterampilan dan kemampuan mereka dalam pengoperasian mesin dan peralatan dalam menangani pelanggan, kemampuan berkomunikasi dalam menjalin hubungan kerja dengan para pelanggan serta sikap sopan mereka, memang telah dirasakan tinggi oleh sebagian besar pelanggan dalam aktivitas proses pelayanan.

#### 6.c. Variabel Prosedur Kerja

Kesimpulan dari hasil penelitian variabel prosedur kerja yang dijalankan PDAM Kabupaten Karangasem disajikan dalam tabel IV.51 berikut:

Tabel IV.51  
Kesimpulan Hasil Penelitian Dukungan  
Variabel Prosedur Kerja

No.	Kategori	Frek.	%
1	Tidak Baik	1	1.0
2	Kurang Baik	25	25.0
3	Cukup Baik	49	49.0
4	Baik	25	25.0
	Total	100	100.0

Sumber : Total jawaban variabel prosedur kerja

Kesimpulan dari dukungan variabel prosedur kerja pelayanan yang dijalankan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem untuk melayani para pelanggannya seperti yang diperlihatkan oleh tabel IV.51 di atas menunjukkan bahwa dari para responden yang memberikan tanggapan terhadap prosedur kerja yang dijalankan pada instansi ini, sebagian besar memberikan penilaian dan menyatakan bahwa prosedur kerja yang dijalankan “cukup baik”, dan sebagian kecil saja di antara mereka yang menyatakan prosedur kerja yang dijalankan “tidak baik”.

Kesimpulan ini menggambarkan bahwa sebagian besar pelanggan yang menjadi responden menyatakan bahwa prosedur kerja yang dijalankan oleh instansi ini yang dirasakan para pelanggan memiliki kecenderungan “cukup baik”. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa kriteria-kriteria dukungan prosedur kerja seperti ketepatan waktu dalam pelaksanaan prosedur kerja, keluwesan/ kefleksibelan prosedur kerja yang dijalankan, kejelasan informasi dalam prosedur kerja, maupun kesederhanaan dan keobyektifan pelaksanaan prosedur kerja memang telah dirasakan cukup mendukung oleh sebagian besar pelanggan dalam proses pelayanan yang dijalankan.

#### 6.d Variabel Budaya Kerja

Kesimpulan selanjutnya dari hasil penelitian variabel budaya kerja pegawai PDAM Kabupaten Karangasem disajikan dalam tabel IV.52 berikut:

Tabel IV.52  
Kesimpulan Hasil Penelitian Dukungan  
Variabel Budaya Kerja

No.	Kategori	Frek	%
1	Tidak Baik	5	5.0
2	Kurang Baik	30	30.0
3	Cukup Baik	41	41.0
4	Baik	24	24.0
	Total	100	100.0

Sumber : Total jawaban variabel budaya kerja

Kesimpulan dari dukungan variabel budaya kerja pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem dalam melakukan proses pelayanan kepada para pelanggannya seperti yang diperlihatkan oleh tabel IV.52 di atas menunjukkan bahwa para responden yang memberikan tanggapan terhadap budaya kerja para pegawai, memberi kecenderungan penilaian budaya kerja para pegawai “cukup baik”, juga dalam persentase yang kecil menyatakan budaya kerja para pegawai instansi ini dalam mendukung pelayanan “tidak baik”.

Kesimpulan ini juga memperlihatkan bahwa sebagian besar pelanggan yang menjadi responden menyatakan bahwa dukungan budaya kerja dari pegawai instansi ini memiliki

kecenderungan “cukup baik”. Hasil kesimpulan analisis ini juga memberi arti bahwa kriteria-kriteria budaya kerja pegawai dalam aktivitas pelayanan seperti disiplin kerja, tanggungjawab mereka dalam bekerja dan ketepatan waktu pelayanan yang mereka berikan dalam menangani urusan pelanggan telah dirasakan cukup tinggi oleh sebagian besar pelanggan.

### C. Analisis Hasil Penelitian

Penelitian ini dirancang guna melakukan kajian/ analisis tentang kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem dengan menggunakan bantuan analisis statistik *Rank (tau) Kendall* untuk melihat hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, dan selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis.

Dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel yang diteliti yakni: 3 (tiga) variabel bebas yakni Kapabilitas Kerja Pegawai ( $X_1$ ), Prosedur Kerja ( $X_2$ ) dan Budaya Kerja ( $X_3$ ) dan 1 (satu) variabel terikat yakni Kualitas Pelayanan Publik ( $Y$ ). Dalam pengujian hipotesis, untuk melihat hubungan antara satu variabel bebas ( $X_i$ ) dengan variabel terikat ( $Y$ ) dilakukan uji hipotesis minor. Dalam hal ini pengujian hipotesis dilakukan untuk mengkaji hubungan variabel bebas: kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ), prosedur kerja ( $X_2$ ) dan budaya kerja ( $X_3$ ) dengan variabel terikatnya kualitas pelayanan publik ( $Y$ ) secara individual. Uji hipotesis mayor selanjutnya, dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel

bebas ( $X_i$ ) secara bersama-sama dengan variabel terikat ( $Y$ ), yakni hubungan serentak variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ), prosedur kerja ( $X_2$ ) dan budaya kerja ( $X_3$ ) dengan kualitas pelayanan publik ( $Y$ ).

### 1. Pengujian Hipotesis Minor

Pengujian hipotesis minor dilakukan dengan menggunakan analisis tabulasi silang sebagai berikut:

- a. Variabel kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ) dengan kualitas pelayanan publik ( $Y$ )

Tabel IV.53  
Hubungan Kapabilitas Kerja  
dengan Kualitas pelayanan

Y \ X <sub>1</sub>		Kapabilitas			Total
		2 Kurang Baik	3 Cukup Baik	4 Baik	
KUAL_P	1 Tidak Baik		1		1
			2.2%		1.0%
	2 Kurang Baik	5	8	4	17
		83.3%	17.8%	8.2%	17.0%
	3 Cukup Baik	1	34	26	61
		16.7%	75.6%	53.1%	61.0%
	4 Baik		2	19	21
			4.4%	38.8%	21.0%
Total		6	45	49	100
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber: Total jawaban variabel kapabilitas kerja ( $X_1$ ) dengan variabel kualitas pelayanan ( $Y$ )

Hubungan antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik dapat dilihat dalam tabel silang seperti yang ditunjukkan pada tabel IV.53 di atas, pada tabel silang tersebut terdapat kecenderungan bahwa kapabilitas kerja dari pegawai yang “baik” akan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang “cukup baik”, yakni dari 49 orang responden yang memberi penilaian kapabilitas kerja pegawai yang “baik”, 53,1 persen menyatakan hubungan yang demikian, sedangkan 4 orang atau 8,2 persen lainnya menyatakan memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan yang “kurang baik”.

Hasil penilaian kapabilitas pegawai yang “cukup baik” juga memiliki kecenderungan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang “cukup baik”, dimana dari 45 orang yang memberikan penilaian ini, 75,6 persen menyatakan hubungan demikian, dan 4,4 persen saja menyatakan hubungannya dengan kualitas pelayanan yang “baik” dan 1 orang atau 2,2 persen lainnya menyatakan hubungan dengan kualitas pelayanan yang “tidak baik”.

Hal yang sama terlihat juga pada penilaian kapabilitas kerja pegawai yang “kurang baik”, akan memiliki kecenderungan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang “kurang baik” pula, dimana dari 6 orang yang memberikan penilaian, 83,3 persen menyatakan demikian.

Analisis hubungan pada tabel silang tersebut yang dilihat pada kecenderungan persentase nilai hubungannya, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik artinya dukungan kapabilitas kerja pegawai yang baik, cenderung akan diikuti dengan terciptanya kualitas pelayanan publik yang baik. Dari hasil ini diperoleh kesimpulan bahwa baik buruknya kapabilitas kerja para pegawai, cenderung akan berhubungan dengan baik tidaknya kualitas pelayanan publik. Arah yang diperlihatkan pada tabel hasil perhitungan menunjukkan pula adanya kecenderungan bentuk hubungan yang positif, karena perubahan pada nilai kategori variabel kapabilitas kerja diikuti oleh perubahan nilai kategori perubahan kualitas pelayanan, cenderung dengan arah yang sama.

Analisis tersebut dapat dibuktikan dengan menggunakan rumus *tau Kendall* dibantu tehnik pengolahan data program SPSS yang memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel IV.54  
 Nilai Uji Hitung *Rank Kendall* untuk  
 Hubungan Kapabilitas Kerja  
 dengan Kualitas pelayanan

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	.380	.070	5.428	.000
N of Valid Cases		100			

Analisis hubungan antara variabel kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik seperti yang terlihat pada tabel IV.54 di atas menunjukkan nilai (value) koefisien korelasi sebesar 0,380. Hasil nilai koefisien ini memberi arti bahwa hubungan antara variabel kapabilitas kerja pegawai dengan variabel kualitas pelayanan publik relatif lemah karena nilai koefisien tersebut lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan yang bernilai 0,5.

Tabel IV.54 tersebut memperlihatkan nilai yang menunjukkan tingkat signifikansi hubungan yang terjadi antara variabel kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik sebesar 5,428. Nilai ini menunjukkan nilai hitung dari distribusi normal Z untuk menguji tingkat signifikansi hubungan, dan nilai hitung sebesar 5,428 tersebut akan dibandingkan dengan nilai tabel distribusi normal Z pada taraf signifikansi 5% (0,05) dalam uji dua arah sebesar 1,96.

Hasil lain yang menunjukkan signifikansi hubungan yang terjadi antara variabel kapabilitas kerja pegawai dengan variabel kualitas pelayanan publik ini juga diperlihatkan oleh hasil pada tabel IV.54 yakni nilai *Approx. Sig.* (0,000) lebih kecil dari nilai signifikansi yang dipersyaratkan yakni pada taraf nyata 0,05.

Perbandingan hasil nilai Z hitung dengan nilai Z tabel tersebut memperlihatkan bahwa nilai Z hitung (5,428) lebih besar dari nilai Z tabel (1,96) dan nilai *Approx. Sig.* (0,000) juga lebih kecil dari 0,05. Ini memberi arti bahwa hubungan yang terjadi adalah signifikan,

dengan demikian, dari hasil pengujian yang diperoleh tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) pada pengujian hipotesis minor pertama ditolak dan menerima hipotesis kerja ( $H_1$ ) yang mengartikan “Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”.

b. Variabel prosedur kerja ( $X_2$ ) dengan kualitas pelayanan publik (Y)

Tabel IV.55  
Hubungan antara Prosedur Kerja dengan Kualitas Pelayanan

Y \ X <sub>2</sub>		Prosedur K				Total
		1 Tidak Baik	2 Kurang Baik	3 Cukup Baik	4 Baik	
KUAL_P	1 Tidak Baik		1			1
			4.0%			1.0%
	2 Kurang Baik	1	7	8	1	17
		100.0%	28.0%	16.3%	4.0%	17.0%
	3 Cukup Baik		17	33	11	61
			68.0%	67.3%	44.0%	61.0%
	4 Baik			8	13	21
				16.3%	52.0%	21.0%
Total		1	25	49	25	100
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber: Total jawaban variabel prosedur kerja ( $X_2$ ) dengan variabel kualitas pelayanan (Y)

Tabel silang seperti yang terlihat pada tabel IV.55 di atas, menunjukkan hubungan antara dukungan prosedur kerja dengan

kualitas pelayanan publik, dimana pada tabel silang tersebut terdapat kecenderungan bahwa kualitas pelayanan yang baik juga akan berhubungan dengan dukungan prosedur kerja yang baik, untuk dijalankan para pegawai dalam pelayanan.

Analisis menunjukkan bahwa, dari 25 orang yang memberi penilaian atas dukungan prosedur kerja yang "baik", 52,0 persen menyatakan memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan yang "baik", dan 4 persen saja yang menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang "kurang baik".

Prosedur kerja yang "cukup baik" juga cenderung akan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang "cukup baik". Dimana dari 49 orang yang memberi penilaian, 67,3 persen menyatakan demikian dan masing-masing 16,3 persen menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang "baik" dan "kurang baik".

Lain halnya dengan hasil penilaian prosedur kerja yang "kurang baik", seperti terlihat di atas memperlihatkan kecenderungan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang "cukup baik", dimana dari 25 orang yang memberi penilaian, 68 persen menyatakan hubungan demikian. Nilai hubungan ini cukup tinggi dibandingkan dengan penilaian lain yakni 28 persen dan 4 persen lainnya masing-masing menyatakan prosedur kerja yang "kurang baik" berhubungan dengan kualitas pelayanan yang "kurang baik" dan "tidak baik".

Hal tersebut memberi arti bahwa masih banyak responden yang merasakan kurangnya dukungan prosedur kerja tetapi secara umum mereka merasakan bahwa dalam proses pelayanan yang mereka terima dari pelayanan yang diberikan instansi ini sudah cukup baik, namun demikian hal ini patut menjadi perhatian karena temuan di lapangan memang menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria/ indikator pengukuran dukungan prosedur kerja ini yang masih dirasakan kurang oleh pelanggan. Seperti, banyak responden yang masih merasakan kurangnya keberadaan informasi dan intensitas aktivitas yang dapat menjelaskan prosedur kerja yang dijalankan oleh para pegawai pada instansi ini serta masih dirasakan juga kurangnya dukungan fasilitas fisik terutama mesin dan peralatan teknis lainnya yang dapat menunjang pelaksanaan prosedur kerja oleh para pegawai/ petugas dalam menjalankan aktivitas pelayanannya. Oleh karenanya, para pelanggan dalam jumlah yang relatif banyak masih merasakan kurangnya dukungan prosedur kerja pada beberapa indikator penilaian tetapi secara umum mereka sudah merasakan cukup baiknya kualitas pelayanan yang diberikan instansi ini sehingga menghasilkan penilaian seperti di atas.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil analisis hubungan pada tabel silang tersebut yang dilihat pada kecenderungan persentase nilai hubungannya, dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan antara prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik dimana baik

tidaknya dukungan prosedur kerja yang nantinya dijalankan para pegawai dalam pelayanan juga akan cenderung berhubungan dengan baik tidaknya kualitas pelayanan publik. Arah yang diperlihatkan pada tabel hasil perhitungan juga menunjukkan adanya bentuk hubungan yang cenderung positif, karena perubahan pada nilai kategori variabel prosedur kerja diikuti oleh perubahan nilai kategori perubahan kualitas pelayanan dengan arah yang sama.

Hasil analisis tersebut dapat dibuktikan dengan analisis yang menggunakan rumus *tau Kendall* dibantu tehnik pengolahan data program SPSS yang memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel IV.56  
Nilai Uji Hitung *Rank Kendall* untuk  
Hubungan Prosedur Kerja dengan  
Kualitas pelayanan

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	.348	.063	5.557	.000
N of Valid Cases		100			

Analisis hubungan antara variabel prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik seperti yang terlihat pada tabel IV.56 di atas menunjukkan nilai (value) koefisien korelasi sebesar 0,348. Hasil nilai koefisien ini memberi arti bahwa hubungan antara variabel prosedur kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik juga relatif

lemah karena nilai koefisien tersebut lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan yang bernilai 0,5.

Tabel IV.56 tersebut memperlihatkan nilai yang menunjukkan tingkat signifikansi hubungan yang terjadi antara variabel prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik sebesar 5,557. Nilai ini menunjukkan nilai hitung dari distribusi normal Z untuk menguji tingkat signifikansi hubungan, dan nilai hitung sebesar 5,557 tersebut akan dibandingkan dengan nilai tabel distribusi normal Z pada taraf signifikansi 5% (0,05) dalam uji dua arah sebesar 1,96.

Hasil pengujian pada tabel IV.56 juga menunjukkan signifikansi hubungan yang terjadi antara variabel prosedur kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik ini yakni nilai *Approx. Sig.* (0,000) lebih kecil dari nilai signifikansi yang dipersyaratkan yakni pada taraf nyata 0,05.

Perbandingan hasil nilai Z hitung dengan nilai Z tabel tersebut memperlihatkan bahwa nilai Z hitung (5,557) lebih besar dari nilai Z tabel (1,96) dan nilai *Approx. Sig.* (0,000) lebih kecil dari 0,05. Hal ini juga memberi arti bahwa hubungan yang terjadi antara kedua variabel adalah signifikan. Dengan demikian, dari hasil pengujian yang diperoleh tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) pada pengujian hipotesis minor kedua untuk menguji nilai hubungan variabel prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik ini ditolak dan menerima hipotesis kerja ( $H_1$ ) yang mengartikan “Terdapat

hubungan positif antara prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali ”.

c. Variabel budaya kerja ( $X_3$ ) dengan kualitas pelayanan publik (Y)

Tabel IV.57  
Hubungan antara Budaya Kerja  
dengan Kualitas Pelayanan

Y \ X <sub>3</sub>		BUDAYA_K				Total
		1 Tidak Baik	2 Kurang Baik	3 Cukup Baik	4 Baik	
KUAL_P	1 Tidak Baik	1				1
		20.0%				1.0%
	2 Kurang Baik	2	9	5	1	17
		40.0%	30.0%	12.2%	4.2%	17.0%
	3 Cukup Baik	2	21	29	9	61
		40.0%	70.0%	70.7%	37.5%	61.0%
	4 Baik			7	14	21
				17.1%	58.3%	21.0%
Total		5	30	41	24	100
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber: Total jawaban variabel budaya kerja ( $X_3$ ) dengan variabel kualitas pelayanan (Y)

Hubungan antara budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik dapat dilihat dalam tabel silang seperti yang ditunjukkan pada tabel IV.57 di atas. Pada tabel silang tersebut terdapat kecenderungan bahwa budaya kerja pegawai yang baik akan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Hasil analisis memperlihatkan bahwa dari 24 orang responden yang memberi

penilaian budaya kerja yang “baik”, 58,3 persen menyatakan memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “baik”, 37,5 persen menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “cukup baik” dan 4,2 persen menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan yang “kurang baik”.

Analisis lain memperlihatkan bahwa dari 41 orang yang memberi penilaian budaya kerja yang “cukup baik”, 70,7 persen menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “cukup baik”, dan 12,2 persen menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “kurang baik”.

Seperti halnya pada variabel prosedur kerja, pada variabel budaya kerja ini juga memperlihatkan penilaian kurang proporsional yakni, didapatkan bahwa dari 30 orang responden yang memberi penilaian, 70 persen menyatakan bahwa budaya kerja yang “kurang baik” berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “cukup baik” dan 30 persen lainnya menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “kurang baik”.

Budaya kerja yang dinilai “tidak baik” yang dinyatakan oleh responden juga dinilai memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan yang “cukup baik” dimana dari 5 orang yang memberi penilaian, 40 persen menyatakan demikian dan 40 persen menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “kurang baik”

serta 20 persen lainnya menyatakan berhubungan dengan kualitas pelayanan publik yang “tidak baik”.

Kedua analisis terakhir juga mengisyaratkan bahwa masih banyaknya responden yang merasakan kurang bahkan tidak baiknya dukungan budaya kerja pegawai dalam menjalankan aktivitas pelayanan, namun secara umum mereka merasakan dalam proses pelayanan yang diberikan instansi ini sudah diperoleh pelayanan yang cukup baik. Hal ini juga patut menjadi perhatian karena temuan di lapangan memperlihatkan adanya indikasi yang menunjukkan bahwa terdapat beberapa kriteria/ indikator pengukuran budaya kerja ini yang masih dirasakan kurang oleh pelanggan. Seperti, banyak responden yang masih merasakan kurangnya ketanggapan/ keseriusan dan inisiatif para pegawai/ petugas dalam menjalankan aktivitas pelayanannya. Oleh karenanya, para pelanggan juga dalam jumlah yang relatif banyak masih merasakan kurang baiknya dukungan budaya kerja pada beberapa indikator penilaian, tetapi secara umum mereka sudah merasakan cukup baiknya kualitas pelayanan yang diberikan para pegawai/ petugas pada instansi ini sehingga hal ini juga menghasilkan penilaian seperti di atas.

Analisis hubungan pada tabel silang tersebut yang terlihat pada kecenderungan persentase nilai hubungannya, memberi kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara budaya kerja pegawai dengan kualitas pelayanan, kemudian dari hasil ini dapat dikatakan,

baik tidaknya budaya kerja para pegawai dalam menjalankan aktivitas pelayanan juga akan cenderung berhubungan dengan baik tidaknya kualitas pelayanan. Arah yang diperlihatkan pada tabel hasil perhitungan juga menunjukkan pula adanya bentuk hubungan yang positif, karena perubahan pada nilai kategori variabel budaya kerja cenderung diikuti oleh perubahan nilai kategori perubahan kualitas pelayanan dengan arah yang sama.

Analisis tersebut dapat dibuktikan dengan menggunakan rumus *tau Kendall* dibantu tehnik pengolahan data program SPSS yang memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel IV.58  
Nilai Uji Hitung *Rank Kendall* untuk  
Hubungan Budaya Kerja dengan  
Kualitas Pelayanan

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-c	.409	.064	6.365	.000
N of Valid Cases		100			

Analisis hubungan antara variabel budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik seperti yang terlihat pada tabel IV.58 di atas menunjukkan nilai (value) koefisien korelasi sebesar 0,409. Hasil nilai koefisien ini juga memberi arti bahwa hubungan antara variabel budaya kerja pegawai dengan variabel kualitas pelayanan

publik relatif lemah karena nilai koefisien tersebut juga lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan yang bernilai 0,5.

Tabel IV.58 tersebut juga memperlihatkan nilai yang menunjukkan tingkat signifikansi hubungan yang terjadi antara variabel budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik sebesar 6,365. Nilai ini menunjukkan nilai hitung dari distribusi normal Z untuk menguji tingkat signifikansi hubungan, dan nilai hitung sebesar 6,365 tersebut nanti juga akan dibandingkan dengan nilai tabel distribusi normal Z pada taraf signifikansi 5% (0,05) dalam uji dua arah sebesar 1,96.

Hasil pengujian pada tabel IV.58 juga menunjukkan signifikansi hubungan yang terjadi antara variabel budaya kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik ini yakni nilai *Approx. Sig.* (0,000) lebih kecil dari nilai signifikansi yang dipersyaratkan yakni pada taraf nyata 0,05.

Perbandingan hasil nilai Z hitung dengan nilai Z tabel tersebut memperlihatkan bahwa nilai Z hitung (6,365) lebih besar dari nilai Z tabel (1,96) dan nilai *Approx. Sig.* (0,000) juga lebih kecil dari 0,05. Ini juga memberi arti bahwa hubungan yang terjadi adalah signifikan. Dengan demikian, dari hasil pengujian yang diperoleh tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol ( $H_0$ ) pada pengujian hipotesis minor ketiga untuk menguji nilai hubungan variabel budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik juga ditolak dan menerima hipotesis kerja

(H1) yang mengartikan “Terdapat hubungan positif antara budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”.

## 2. Pengujian Hipotesis Mayor

Pengujian hipotesis mayor ditujukan untuk menganalisis keeratan hubungan secara bersama-sama antara variabel kapabilitas kerja pegawai ( $X_1$ ), prosedur kerja ( $X_2$ ) dan budaya kerja ( $X_3$ ) dengan kualitas pelayanan publik ( $Y$ ). Dalam penelitian ini pengujian hipotesisnya dilakukan dengan menggunakan uji Konkordansi Kendall ( $W$ ), menggunakan bantuan dari hasil analisis data dengan program komputer SPSS, sebagai berikut:

Tabel IV.59  
Korelasi antara Kapabilitas, Prosedur Kerja,  
Budaya Kerja dengan Kualitas Pelayanan  
Menggunakan Kendall's W Test

Test Statistics	
<b>N</b>	<b>100</b>
<b>Kendall's W(a)</b>	<b>.229</b>
<b>Chi-Square</b>	<b>68.755</b>
<b>df</b>	<b>3</b>
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>.000</b>
a Kendall's Coefficient of Concordance	

Tabel IV.59 di atas memperlihatkan hasil perhitungan korelasi berganda atau hubungan serentak antara variabel kapabilitas kerja

pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik dengan menggunakan rumus Konkordansi Kendall (W). Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa angka Konkordansi Kendall (Kendall's W) sebesar 0,229 memberi arti bahwa variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik memiliki hubungan yang relatif lemah karena angka hasil perhitungan ini juga lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan antar variabel yakni 0,5. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa secara bersama-sama/ serentak, variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja mempunyai hubungan yang relatif lemah dengan kualitas pelayanan publik.

Untuk mengetahui seberapa besar variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja memberi kontribusi terhadap variabel kualitas pelayanan publik dapat dilihat pada kuadrat hasil perhitungan angka Konkordansi Kendall yakni  $(0,229)^2 \times 100 \% = 5,24 \%$ . Hasil kuadrat ini menunjukkan angka koefisien determinasi, yang mengartikan bahwa variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja hanya mampu memberikan kontribusi sebesar 5, 24 persen terhadap variabel kualitas pelayanan publik.

Pengujian tingkat signifikansi hubungan yang terjadi akan menggunakan bantuan hasil perhitungan *Chi-Square* yang juga dapat dilihat dari tabel yang sama. Pada tabel tersebut diperlihatkan bahwa

nilai *Chi-Square* perhitungan sebesar 68,755 pada taraf nyata (tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas ( $df = k-1$ ) = 3. Nilai *Chi-Square* perhitungan ini lebih besar jika dibandingkan dengan nilai *Chi-Square* tabel pada taraf nyata yang sama (tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas ( $df = k-1$ ) = 3 sebesar 7,815. Dengan membandingkan kedua nilai ini (nilai hitung *Chi-Square* hitung dengan *Chi-Square* tabel) yang ternyata nilai hitung *Chi-Square* hitung lebih besar dibandingkan dengan *Chi-Square* tabel maka dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja secara bersama-sama dengan variabel kualitas pelayanan publik.

Hasil yang diperoleh dalam pengujian hipotesis mayor ini akan membawa pada kesimpulan, menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis kerja ( $H_1$ ) yang berarti secara bersama-sama memang “Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”.

#### D. Diskusi

Kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem sebagaimana yang ditunjukkan pada hasil analisis menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh instansi

ini termasuk dalam kategori cukup baik karena 61 persen dari 100 pelanggan yang menjadi responden dalam penelitian menyatakan demikian dan 21 persen lainnya menyatakan kalau kualitas pelayanan yang diberikan instansi ini baik sehingga hasil penelitian ini memberikan kecenderungan atas penilaian responden atas kualitas pelayanan publik PDAM Kabupaten Karangasem sudah cukup baik.

Hal ini berarti bahwa pelayanan publik Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem sudah hampir memenuhi kriteria-kriteria untuk mengukur suatu kualitas pelayanan publik, baik atas kriteria kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan dan kenyamanan, keterbukaan, efisiensi, keadilan dan pemerataan maupun dalam ketepatan waktu pelayanan. Namun temuan di lapangan memperlihatkan adanya salah satu kriteria yakni kriteria ekonomis yang dimaksudkan untuk menilai respon para pelanggan atas pengenaan tarif yang dikenakan dalam pelayanan khususnya dalam pengenaan tarif penggunaan air minum memperlihatkan adanya keluhan sebagian besar pelanggan atas pengenaan tarif penggunaan air minum yang sedang diberlakukan.

Hasil penelitian didapatkan, sebanyak 42 persen responden menyatakan bahwa tarif yang dikenakan berat dan 41 persen lagi menyatakan cukup berat, sehingga kecenderungan hasil ini menunjukkan bahwa tarif yang dikenakan instansi ini dalam pelayanan air minum dirasakan berat oleh para pelanggan yang sebagian besar termasuk dalam

kategori pelanggan rumah tangga yang *nota bene* adalah merupakan pelanggan dalam kategori kelas masyarakat ekonomi menengah ke bawah.

Adapun tarif yang dikenakan untuk pemakaian air ( $m^3$ ) untuk kategori pelanggan rumah tangga (Non Niaga A) menurut Keputusan Bupati Karangasem Nomor 294 Tahun 2002 tentang Tarif Air Minum Pada PDAM Karangasem yang mulai efektif berlaku untuk rekening bulan Juli 2002 adalah Rp. 7.500,- untuk pemakaian air minum sampai dengan  $10 m^3$  dan tambahan masing-masing sejumlah Rp. 1.125,- untuk pemakaian 11-20  $m^3$ , Rp. 1.500,- untuk pemakaian 21-30  $m^3$ , Rp. 2.250 untuk pemakaian melebihi 31  $m^3$ . Belum lagi para pelanggan dikenakan tarif pemeliharaan meteran setiap bulannya untuk kategori pipa dengan diameter terkecil yakni  $\frac{1}{2}$ " sebesar Rp. 2.000,- serta pengenaan biaya administrasi untuk setiap rekening langganan air minum perbulan sebesar Rp. 500,-.

Jadi dengan pemberlakuan tarif baru ini seorang pelanggan rumah tangga membayar rekening per bulannya untuk pemakaian air minum minimum ( $10 m^3$ ) sedikitnya akan membayar sejumlah Rp. 10.000,-. Hal ini dirasa memberatkan karena selain alasan mereka yang menyebut dirinya golongan rakyat kecil (terutama masyarakat pelanggan di desa) yang berpenghasilan kecil juga karena keadaan ekonomi akhir-akhir ini yang terasa memberatkan seperti kebijakan kenaikan BBM, tarif listrik maupun harga-harga kebutuhan pokok lainnya. Selain itu juga, menurut mereka tingginya tarif air minum yang dikenakan, mereka rasakan kurang

wajar mengingat sebagian besar (walaupun tidak seluruhnya) wilayah Kabupaten Karangasem memiliki banyak sumber air dengan debit air yang besar, sehingga mereka menginginkan agar pemerintah dalam hal ini Bupati dan DPRD perlu meninjau kembali tarif dasar pengenaan air minum bagi para pelanggan di kabupaten ini.

Usaha untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik juga membutuhkan dukungan kapabilitas kerja pegawai yang baik pula. Hasil penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem seperti yang terlihat pada hasil analisis menunjukkan bahwa kapabilitas kerja pegawai pada instansi ini termasuk dalam kategori tinggi karena hampir 49 persen dari 100 pelanggan yang menjadi responden dalam penelitian menyatakan pandangan mereka seperti itu. Hal ini berarti bahwa sebagian besar pelanggan yang menjadi responden merasakan kemampuan para pegawai dalam melaksanakan kapasitas pelayanan mereka yang menunjukkan kecenderungan kapabilitas kerja para pegawai ini sudah baik.

Hasil penelitian pada variabel kapabilitas kerja pegawai ini juga mengindikasikan adanya kemampuan-kemampuan mereka yang sudah baik pada kriteria-kriteria untuk mengukur kapabilitas kerja, baik pada kemampuan konseptual, kemampuan teknik maupun kemampuan mereka untuk melakukan interaksi atau melakukan hubungan dengan para pelanggan dalam proses pelayanan.

Dukungan prosedur kerja pelayanan yang dijalankan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem sebagaimana yang diperlihatkan pada hasil analisis menunjukkan bahwa prosedur kerja pelayanan yang digunakan oleh instansi ini dalam pelayanan termasuk dalam kategori cukup mendukung artinya dukungan prosedur kerja juga dinilai cukup baik karena 49 persen dari 100 pelanggan yang menjadi responden dalam penelitian memberi pendapat seperti itu.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan, prosedur kerja yang dijalankan dalam mendukung proses pelayanan sudah di rasakan cukup baik oleh para pelanggan. Oleh karenanya dapat dikatakan secara umum kriteria-kriteria yang digunakan dalam pengukuran dukungan prosedur kerja ini seperti ketepatan waktu dan kefleksibelan dalam pelaksanaan prosedur kerja, kejelasan informasi dalam prosedur kerja, dukungan fasilitas fisik maupun kesederhanaan dan keobyektifan pelaksanaan prosedur kerja sudah cukup baik.

Pada kenyataannya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh instansi ini pada item-item tertentu yang terkait dengan kriteria dalam penilaian prosedur kerja untuk mendukung kualitas pelayanan yang baik, utamanya dalam kriteria kejelasan informasi dalam prosedur kerja yang terkait dengan keberadaan informasi untuk menjelaskan prosedur kerja dan dukungan fasilitas fisiknya.

Menurut hasil penelitian, para pelanggan yang menjadi responden (yang berjumlah 100 responden), walaupun 35 persen menyatakan

keberadaan informasi yang menjelaskan prosedur pelayanan pada instansi ini sudah cukup banyak dan 19 persen lainnya menyatakan banyak, namun dalam jumlah yang tidak sedikit juga, yakni berturut-turut sejumlah 33 persen dan 13 persen diantaranya menyatakan bahwa keberadaan informasi yang menjelaskan prosedur pelayanan pada instansi ini kurang bahkan tidak banyak.

Selama ini informasi untuk menjelaskan prosedur pelayanan yang digunakan oleh instansi ini menggunakan bagan alur (flow chart) yang ditempel pada papan pengumuman dan lain-lain pengumuman seperti penggunaan selebaran dalam jumlah terbatas serta sosialisasi di lingkungan (RT/ RW) namun dalam cakupan wilayah yang terbatas untuk wilayah-wilayah yang dekat dengan pusat kantor PDAM ini seperti di wilayah Kota Amlapura dan dalam frekuensi yang jarang. Sehingga nantinya instansi ini perlu untuk lebih mengembangkan sosialisasi untuk menjelaskan prosedur kerja ini dalam media yang memiliki lebih cakupan yang lebih luas, setidaknya sampai unit-unit pelayanan di kecamatan dan kalau memungkinkan sampai dan wilayah-wilayah pelosok dimana terdapat pelanggan yang menggunakan fasilitas layanan air minum agar para pelanggan ini setidaknya mengetahui mekanisme kerja pelayanan yang dijalankan.

Hasil penelitian lain yang menyangkut item prosedur kerja ini adalah tentang dukungan fasilitas fisik dalam pelaksanaan prosedur kerja seperti yang diperlihatkan bahwa dari 100 pelanggan yang menjadi

responden walaupun 32 persen dan 22 persen responden menyatakan dukungan fasilitas fisik untuk pelaksanaan prosedur kerja baik yang menyangkut fasilitas komputer, meubelair ataupun peralatan-peralatan teknis lainnya yang mendukung kenyamanan dan kecepatan dalam pelayanan untuk menjalankan prosedur pelayanan yang ada, sudah cukup memadai. Namun dalam jumlah yang tidak sedikit pula responden menyatakan dukungan fasilitas fisik ini kurang (sejumlah 42 persen) bahkan tidak memadai sejumlah 4 persen.

Kalaupun responden menyatakan dukungan fasilitas fisik ini memadai, ini terbatas pada daerah pusat pelayanan (kota) dan tidak demikian halnya dengan unit-unit pelayanan di kecamatan. Hal ini dapat dikatakan demikian karena keluhan para pelanggan yang bertempat tinggal di pedesaan sering mengeluh atas kurang nyamannya dan kurang cepatnya petugas dalam menangani kesulitan pelanggan atas pelayanan. Seperti misalnya, adanya kemacetan aliran air atau kebocoran pipa pada wilayah kerja unit-unit di desa sering terbengkalai, karena kurangnya fasilitas peralatan teknis yang ada pada unit-unit kerja ini dan untuk menunggu perbaikan harus menunggu dari pusat pelayanan (kota). Dengan demikian, maka hal ini juga perlu untuk diperhatikan oleh instansi ini agar prosedur pelayanan yang ada tidak terganggu pelaksanaannya karena kurangnya fasilitas pendukung dalam hal ini fasilitas fisik yang memadai seperti peralatan-peralatan teknis seperti yang dimaksudkan guna dapat melakukan pelayanan yang lebih luas.

Hasil penelitian pada dukungan budaya kerja para pegawai juga perlu untuk mendapat perhatian dalam usaha menciptakan kualitas pelayanan yang baik. Penelitian untuk menggambarkan budaya kerja para pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangasem seperti yang diperlihatkan pada hasil, menunjukkan bahwa budaya kerja para pegawai pada instansi ini termasuk dalam kategori cukup baik karena 41 persen dari 100 pelanggan yang menjadi responden dalam penelitian menyatakan demikian.

Kesimpulan dari tanggapan responden seperti terlihat pada hasil penelitian tersebut, mengindikasikan adanya sikap dan perilaku kerja dari para pegawai dalam melakukan tugas pelayanan mereka sudah cukup baik dirasakan oleh para pelanggan yang dinilai dari beberapa indikator seperti disiplin kerja, tanggung jawab, konsekuensi dan konsistensi pelayanan petugas, ketanggapan serta inisiatif petugas dalam melaksanakan proses pelayanan. Namun seperti halnya indikator prosedur kerja di atas, dalam kriteria budaya kerja ini masih terdapat hal-hal yang perlu untuk mendapat perhatian pada beberapa item kriteria ini khususnya yang terkait dengan tingkat ketanggapan yang menyangkut keseriusan petugas dalam menangani keluhan pelanggan dan inisiatif petugas dalam pelayanan.

Hasil penelitian pada item tingkat ketanggapan petugas dalam menangani keluhan pelanggan yang menunjukkan bahwa dari 100 pelanggan yang menjadi responden 36 persen menyatakan para petugas sudah cukup serius dalam menangani keluhan para pelanggan dan 19

persen menyatakan para petugas serius. Namun demikian dalam jumlah yang tidak sedikit juga yakni 41 persen responden menyatakan para pegawai/ petugas kurang serius bahkan 4 persen lainnya menyatakan petugas pelayanan tidak serius dalam menangani keluhan pelanggan.

Item lain pada penilaian tingkat inisiatif petugas dalam memberi pelayanan, diperoleh hasil penelitian yang memperlihatkan bahwa dari 100 responden, sejumlah 46 persen dari responden menyatakan para petugas kurang berinisiatif dalam menangani keluhan dan 8 persen lainnya menyatakan para petugas tidak berinisiatif dalam pelayanan. Contoh sederhana seperti yang dipaparkan pada prosedur kerja di atas terkait dengan hal ini bahwa keluhan pelanggan sering terbengkalai seperti kerusakan jaringan, kemacetan saluran air, kebocoran ataupun keluhan-keluhan lainnya.

Kenyataan ini akan menjadi bahan masukan yang berarti bagi instansi ini dalam melaksanakan operasionalnya karena sikap dan perilaku kerja sangat terkait dengan organisasi dalam hal ini mungkin karena mekanisme kerja yang terlalu prosedural sehingga para pegawai akan melaksanakan tugas mereka kalau sudah ada perintah atasan, atau mungkin karena kurang diperhatikannya hal-hal yang menyangkut pemotivasian kerja seperti pemberian *reward* bagi petugas yang telah melakukan inovasi dan terobosan baik menyangkut materi seperti memperhatikan insentif/ tunjangan-tunjangan kesejahteraan para pegawai ataupun bentuk-bentuk penghargaan lainnya. Oleh karenanya hal-hal

demikian perlu untuk diperhatikan guna mendukung terciptanya bentuk kualitas pelayanan yang baik dari instansi ini.

Analisis hubungan dari variabel-variabel yang diamati didapatkan bahwa hubungan antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik terdapat kecenderungan bahwa kualitas pelayanan yang baik berhubungan dengan kapabilitas kerja dari pegawai yang baik walaupun dalam kategori hubungan yang relatif lemah, karena hasil analisis hubungan menunjukkan nilai (value) koefisien korelasi sebesar 0,380 memberi arti bahwa hubungan antara variabel kapabilitas kerja pegawai dengan variabel kualitas pelayanan publik relatif lemah karena nilai koefisien tersebut lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan yang bernilai 0,5. namun demikian hubungan yang terjadi antara variabel kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik ini ternyata signifikan karena dari perbandingan hasil nilai Z hitung dengan nilai Z tabel memperlihatkan bahwa nilai Z hitung (5,428) lebih besar dari nilai Z tabel (1,96) dan nilai *Approx. Sig.* (0,000) juga lebih kecil dari 0,05, sehingga dari hasil pengujian yang diperoleh ini membawa pada kesimpulan menerima hipotesis kerja (H1) yang mengartikan "Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali".

Hubungan antara variabel prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik, juga diperoleh hasil analisis yang menunjukkan bahwa

hubungan antara variabel prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik menunjukkan nilai (value) koefisien korelasi sebesar 0,348. Hasil nilai koefisien ini memberi arti bahwa hubungan antara variabel prosedur kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik juga relatif lemah karena nilai koefisien tersebut lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan yang bernilai 0,5.

Hasil dari uji signifikansi hubungan didapatkan bahwa hubungan yang terjadi antara variabel prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik sebesar 5,557 yang menunjukkan nilai hitung dari distribusi normal Z. Dari perbandingan hasil nilai Z hitung dengan nilai Z tabel memperlihatkan bahwa nilai Z hitung (5,557) lebih besar dari nilai Z tabel (1,96) dan nilai *Approx. Sig.* (0,000) juga lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hubungan yang terjadi antara kedua variabel adalah signifikan. Dengan demikian, dari hasil pengujian yang diperoleh ini juga membawa pada kesimpulan menerima hipotesis kerja (H1) yang mengartikan “Terdapat hubungan positif antara prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali ”.

Hubungan yang terjadi antara variabel budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik juga memperlihatkan hasil yang sama dengan kedua variabel kapabilitas kerja pegawai dan prosedur kerja di atas, yakni dari hasil analisis hubungan antara variabel budaya kerja dengan kualitas pelayanan menunjukkan nilai (value) koefisien korelasi sebesar 0,409

yang juga menunjukkan bahwa hubungan antara variabel budaya kerja pegawai dengan variabel kualitas pelayanan publik relatif lemah karena nilai koefisien tersebut juga lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan yang bernilai 0,5.

Hubungan yang terjadi juga menunjukkan tingkat hubungan yang signifikan dimana hubungan antara variabel budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik sebesar 6,365 yang menunjukkan nilai hitung dari distribusi normal Z bila dibandingkan dengan nilai Z tabel (1,96) juga lebih besar dan nilai *Approx. Sig.* (0,000) juga lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, dari hasil pengujian yang diperoleh tersebut juga memberi kesimpulan menerima hipotesis kerja (H1) yang juga berarti "Terdapat hubungan positif antara budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali".

Secara bersama-sama ketiga yakni variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja maupun variabel budaya kerja juga menunjukkan hubungan walaupun dalam kategori relatif lemah namun hubungan yang terjadi adalah signifikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari hasil perhitungan korelasi berganda atau hubungan serentak antara variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik dengan menggunakan rumus Konkordansi Kendall (Kendall's W). diperoleh angka sebesar 0,229 dan hasil koefisien determinasi memberi hasil sebesar 5,24 %, yang berarti variabel

kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja memiliki hubungan dan memberi kontribusi yang relatif lemah dengan kualitas pelayanan publik karena angka hasil perhitungan ini juga lebih kecil dari nilai standar kuat lemahnya hubungan antar variabel yakni 0,5.

Pengujian signifikansi hubungan yang terjadi dengan bantuan hasil perhitungan *Chi-Square* memperlihatkan bahwa nilai *Chi-Square* perhitungan sebesar 68,755 pada taraf nyata (tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas (df = 3) dan bila nilai ini dibandingkan dengan nilai *Chi-Square* tabel pada taraf nyata yang sama (tingkat signifikansi 5 % dan derajat bebas (df = 3) sebesar 7,815 menunjukkan hasil yang lebih besar sehingga dapat dinyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja secara bersama-sama dengan variabel kualitas pelayanan publik.

Dalam pengujian hipotesis mayor tersebut, juga menerima hipotesis kerja (H1) yang berarti secara bersama-sama memang “Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”.

Hasil pengujian hipotesis yang diperoleh seperti telah dijelaskan di atas menunjukkan hasil-hasil yang signifikan, artinya hubungan yang terjadi antara variabel-variabel yang diteliti baik secara individu (sendiri-sendiri) ataupun secara serentak (bersama-sama) memiliki hubungan yang “berarti” sehingga hasil analisis tersebut membawa pada kesimpulan

menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara variabel-variabel yang diteliti dan selanjutnya menerima hipotesis kerja ( $H_1$ ) yang menyatakan sebaliknya, yaitu terdapat hubungan antara variabel-variabel penelitian baik secara individu maupun secara serentak.

Analisis pengujian ini juga memberi arti bahwa dalam kenyataannya memang terdapat hubungan antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja yang dijalankan dan budaya kerja dari pegawai dalam menunjang dan menciptakan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem. Hal ini juga membuktikan bahwa teori-teori yang menyatakan bahwa faktor-faktor kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja berhubungan dengan kualitas pelayanan publik.

Ada satu hal yang penting untuk diperhatikan dari hasil analisis yang diperoleh, yaitu bahwa hasil analisis hubungan menunjukkan hubungan yang relatif lemah. Hasil hubungan yang relatif lemah ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja tidak sepenuhnya berhubungan dan untuk dapat menjelaskan terciptanya kualitas pelayanan publik pada instansi ini.

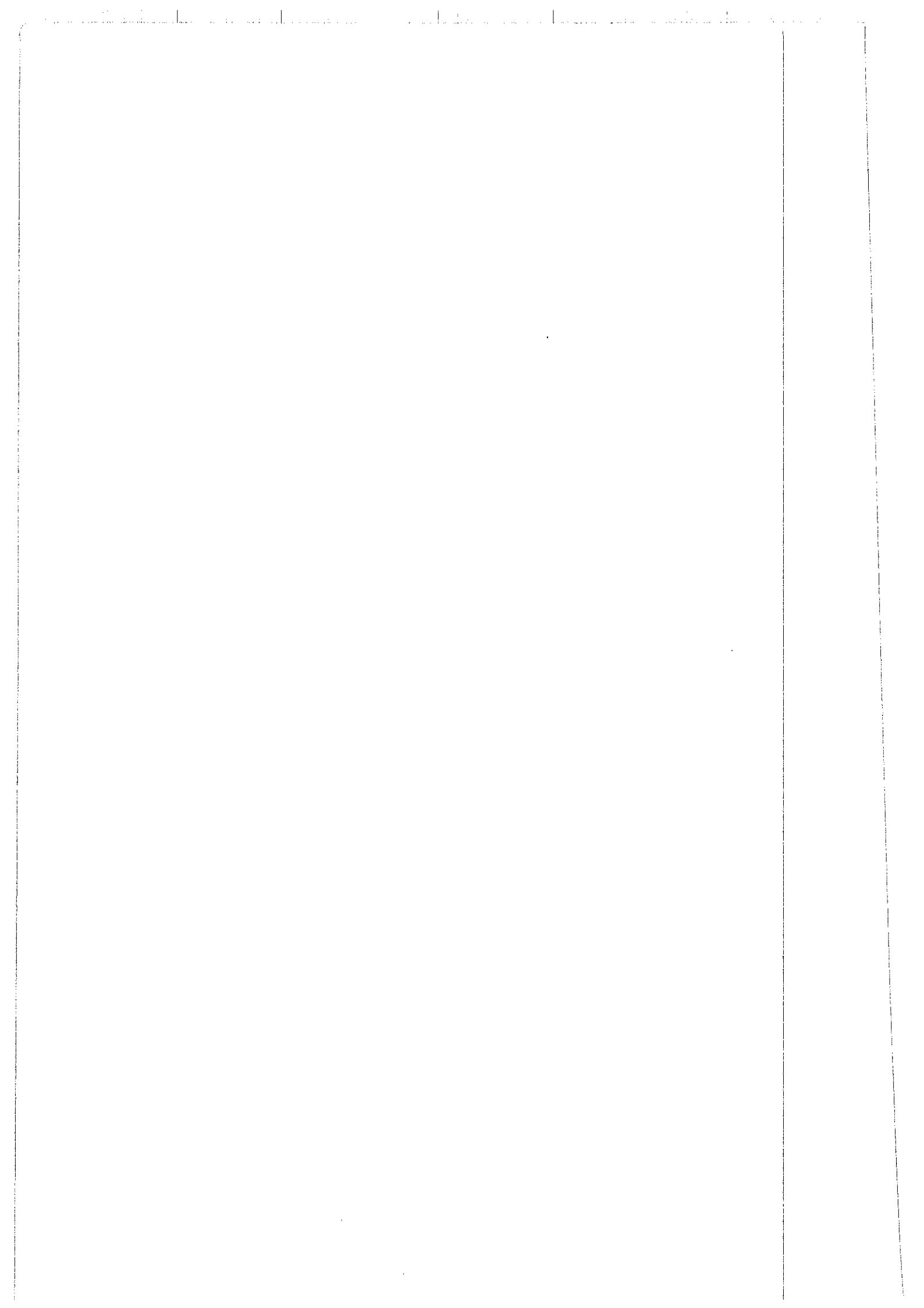
Seperti telah dijabarkan dalam teori-teori bahwa banyak sekali faktor-faktor yang berhubungan dan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik baik yang terkait dengan faktor-faktor di dalam organisasi sendiri (faktor-faktor internal) maupun faktor-faktor yang mempengaruhi dari luar (faktor-faktor eksternal). Faktor-faktor yang

terkait dengan organisasi selain faktor SDM yang terkait dengan kapabilitas kerja, prosedur/ sistem tata kerja, dan budaya kerja juga terkait dengan banyak faktor lainnya seperti faktor kepemimpinan (leadership), motivasi kerja, pendapatan/ penghasilan, pendidikan dan pelatihan, dukungan suasana atau lingkungan kerja, manajemen maupun faktor-faktor lain.

Oleh karenanya, walaupun faktor-faktor kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja yang digunakan untuk menjelaskan kualitas pelayanan publik memperlihatkan hasil analisis hubungan yang relatif lemah mungkin disebabkan karena banyaknya faktor yang dapat menjelaskan dan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik ini. Mungkin salah satu atau beberapa faktor lain di atas yang memiliki hubungan dan pengaruh yang lebih kuat terhadap kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem. Seperti misalnya faktor kepemimpinan dan manajemen dalam pengelolaan organisasi, juga terkait dengan pemotivasian pegawai ataupun hal lain yang menyangkut dukungan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif guna menciptakan pelayanan yang berkualitas.

Kesimpulan yang diperoleh dari penjelasan tersebut, bahwa hasil analisis hubungan yang relatif lemah dari variabel-variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik disebabkan oleh kurangmampunya variabel ini untuk mendukung terciptanya kualitas pelayanan publik, atau dengan kata lain hubungan

yang relatif lemah disebabkan kecilnya kontribusi yang dapat diberikan oleh variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja tersebut terhadap kualitas pelayanan publik sehingga kemampuan ketiga variabel ini relatif kecil untuk menjelaskan kualitas pelayanan publik, serta adanya kemungkinan faktor-faktor lain memiliki hubungan dan pengaruh yang lebih kuat untuk mendukung terciptanya kualitas pelayanan publik ini, mengingat banyak faktor yang berhubungan dan berpengaruh terhadapnya. Namun dalam kenyataannya, seperti telah diuraikan di depan bahwa hasil analisis pada kajian ini memperlihatkan adanya hubungan yang berarti antara variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik. Oleh karenanya, variabel-variabel tersebut juga harus diperhatikan untuk mendukung terciptanya yang lebih baik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem – Bali pada masa-masa mendatang.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan pembahasan terhadap hasil-hasil penelitian seperti yang telah dijabarkan dalam Bab. IV di muka, selanjutnya dalam bab ini akan diberikan kesimpulan dan saran-saran atas hasil pembahasan analisis tersebut.

#### A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dijelaskan dalam bab pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kategori hasil penelitian per variabel menunjukkan bahwa:
  - a. Variabel kualitas pelayanan publik menunjukkan hasil pada kategori “cukup baik” dengan jumlah penilaian sebesar 61 persen.
  - b. Variabel kapabilitas kerja pegawai menunjukkan hasil termasuk pada kategori “baik” dengan jumlah penilaian sebesar 49 persen.
  - c. Variabel prosedur kerja menunjukkan hasil termasuk pada kategori “cukup baik” dengan jumlah penilaian sebesar 49 persen.
  - d. Variabel budaya kerja juga menunjukkan hasil yang termasuk pada kategori “cukup baik” dengan jumlah penilaian sebesar 41 persen.
2. Hubungan variabel kapabilitas kerja pegawai dengan variabel kualitas pelayanan publik menunjukkan kecenderungan hasil korelasi/ hubungan yang positif dan dalam kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,380 namun nilai uji signifikansi ( $Z$ ) pada taraf nyata 5 %, sebesar  $5,428 > 1,96$  dan nilai *approx. sig.*  $(0.000) < 0,05$ , yang mengartikan bahwa

pernyataan hipotesis “Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”, diterima.

3. Hubungan variabel prosedur kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik menunjukkan kecenderungan hasil korelasi/ hubungan yang positif dan kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,348 namun nilai uji signifikansi ( $Z$ ) pada taraf nyata 5 %, sebesar  $5,557 > 1,96$  dan nilai *approx. sig.*  $(0.000) < 0,05$ , memberi arti bahwa pernyataan hipotesis “Terdapat hubungan positif antara prosedur kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”, diterima.
4. Hubungan variabel budaya kerja dengan variabel kualitas pelayanan publik juga menunjukkan kecenderungan hasil korelasi/ hubungan yang positif dan kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,409 serta nilai uji signifikansi ( $Z$ ) pada taraf nyata 5 %, sebesar  $6,365 > 1,96$  dan nilai *approx. sig.*  $(0.000) < 0,05$ , memberi arti bahwa pernyataan hipotesis “Terdapat hubungan positif antara budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”, juga diterima.
5. Hubungan variabel kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja secara bersama-sama dengan variabel kualitas pelayanan publik menunjukkan hasil korelasi/ hubungan dalam kategori hubungan relatif lemah dengan nilai 0,229 dan dengan nilai koefisien determinasi 5,24 %

namun, nilai uji signifikansi *chi-square* pada taraf signifikansi 5 % dan derajat bebas ( $df = 3$ ) sebesar 68,775 yang lebih besar dari nilai *chi-square* tabel (7,815) dan memberi arti bahwa pernyataan hipotesis “Terdapat hubungan positif antara kapabilitas kerja pegawai, prosedur kerja dan budaya kerja dengan kualitas pelayanan publik pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem - Bali”, diterima.

## B. Saran

Setelah menarik beberapa kesimpulan dari hasil analisis seperti yang telah disebutkan di atas, selanjutnya ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem guna mendukung terciptanya kualitas pelayanan publik yang lebih baik untuk masa-masa mendatang sebagai berikut:

1. Dalam analisis kualitas pelayanan publik, temuan di lapangan memperlihatkan adanya salah satu kriteria yakni kriteria ekonomis yang dimaksudkan untuk menilai respon para pelanggan atas tarif yang dikenakan dalam pelayanan khususnya dalam pengenaan tarif penggunaan air minum yang memperlihatkan adanya keluhan sebagian besar pelanggan, dimana sebagian besar dari pelanggan yang termasuk dalam kategori pelanggan rumah tangga, juga yang *nota bene* merupakan pelanggan kategori kelas masyarakat ekonomi menengah ke bawah menyatakan bahwa tarif yang dikenakan cukup berat bahkan menunjukkan kecenderungan dirasa berat. Oleh karenanya, pemerintah

dalam hal ini Bupati Karangasem dan jajarannya termasuk PDAM beserta DPRD perlu meninjau kembali tarif dasar pengenaan air minum bagi para pelanggan di kabupaten ini agar masyarakat/ pelanggan dapat menikmati sarana pelayanan pelayanan air minum dengan tarif yang wajar.

2. Walaupun hasil penelitian pada variabel kapabilitas kerja pegawai mengindikasikan adanya kemampuan-kemampuan mereka yang sudah dirasakan baik oleh para pelanggan yang menjadi responden, namun kemampuan para pegawai/ petugas belum dirasakan secara merata pada unit-unit pelayanan di kecamatan. Oleh karenanya, pihak-pihak manajemen pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem perlu memperhatikan pemerataan kemampuan para pegawai/ petugas pelayanan dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti pelatihan-pelatihan khususnya pelatihan teknis guna dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan merata.
3. Demikian juga halnya dengan dukungan prosedur kerja dalam pelayanan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh instansi ini pada item-item tertentu yang terkait dengan kriteria dalam penilaian prosedur kerja untuk mendukung kualitas pelayanan yang baik, utamanya terkait dengan keberadaan informasi untuk menjelaskan prosedur kerja dan dukungan fasilitas fisiknya. Selama ini informasi untuk menjelaskan prosedur pelayanan yang digunakan oleh instansi ini menggunakan bagan alur (flow chart) yang ditempel pada papan pengumuman dan lain-lain pengumuman seperti penggunaan selebaran dalam jumlah terbatas serta

sosialisasi di lingkungan (RT/ RW) namun dalam cakupan wilayah yang terbatas untuk wilayah-wilayah yang dekat dengan pusat kantor PDAM seperti di wilayah Kota Amlapura dan dalam frekuensi yang jarang. Sehingga nantinya instansi ini perlu untuk lebih mengembangkan sosialisai untuk menjelaskan prosedur kerja ini dalam media yang memiliki lebih cakupan yang lebih luas, setidaknya sampai unit-unit pelayanan di kecamatan dan kalau memungkinkan sampai dan wilayah-wilayah pelosok dimana terdapat pelanggan yang menggunakan fasilitas layanan air minum agar para pelanggan ini setidaknya mengetahui mekanisme kerja pelayanan yang dijalankan. Selanjutnya, walaupun responden menyatakan dukungan fasilitas fisik instansi ini memadai, keberadaannya terbatas pada daerah pusat pelayanan (kota) dan tidak demikian halnya dengan unit-unit pelayanan di kecamatan. Hal ini dapat dikatakan demikian karena para pelanggan yang bertempat tinggal di pedesaan sering mengeluh atas kurang nyamannya dan kurang cepatnya petugas dalam menangani kesulitan pelanggan atas pelayanan karena alasan kurangnya fasilitas peralatan teknis khususnya pada unit-unit pelayanan. Dengan demikian, maka hal ini juga perlu untuk diperhatikan oleh instansi ini agar prosedur pelayanan yang ada tidak terganggu pelaksanaannya karena kurangnya fasilitas pendukung, dalam hal ini fasilitas fisik yang memadai seperti peralatan-peralatan teknis agar nantinya dapat melakukan pelayanan yang lebih cepat dan lebih luas.

4. Kenyataan yang dijumpai pada budaya kerja dari para pegawai khususnya pada kekurangseriusan dan kurangnya inisiatif petugas dalam pelayanan juga menjadi bahan masukan yang berarti bagi instansi ini dalam melaksanakan operasionalnya karena sikap dan perilaku kerja sangat terkait dengan organisasi dalam hal ini mungkin karena mekanisme kerja yang terlalu prosedural sehingga para pegawai akan melaksanakan tugas mereka kalau sudah ada perintah atasan, atau mungkin karena kurang diperhatikannya hal-hal yang menyangkut pemotivasian kerja pegawai seperti pemberian *reward* bagi petugas yang telah melakukan inovasi dan terobosan baik menyangkut materi seperti memperhatikan insentif/tunjangan-tunjangan kesejahteraan para pegawai ataupun bentuk-bentuk penghargaan lainnya. Oleh karenanya hal-hal demikian perlu untuk diperhatikan guna mendukung terciptanya bentuk kualitas pelayanan yang baik dari instansi ini.

Dengan demikian hal-hal tersebut kiranya dapat menjadi perhatian dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Karangasem seperti pihak manajemen maupun petugas operasionalnya, serta para pengambil kebijakan secara lebih luas yang menyangkut kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pelayanan air minum di kabupaten ini seperti Bupati dan wakil-wakil rakyat yang duduk di DPRD Kabupaten Karangasem sehingga nantinya dapat memberi dukungan untuk terciptanya pelayanan publik khususnya pelayanan air minum yang lebih berkualitas di kabupaten ini pada masa berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoeperto, Kisdarto, 2000, *Produktivitas, Aktualisasi Budaya Perusahaan, Mewujudkan Organisasi Yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, PT. Gramedia, Jakarta
- Dwiyanto, Agus, et. al., 2002, *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*, Cetakan Pertama, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnely Jr. (Trans.), 1990, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku Struktur Proses*, Erlangga, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Indrawijaya, Adam I., 1983, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Sinar Baru, Bandung
- Kantz dan Rosenzweigh, (Trans.), 1985, *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta
- Moenir, H.A.S., 2001, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Cetakan Kelima, Bumi Aksara, Jakarta
- Naryono, 1978, *Mengenal Kehidupan Berorganisasi*, Balai Penerbitan, Yogyakarta
- Ndraha, Taliziduhu, 1999, *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Rineka Cipta, Jakarta
- NN, 1999, *Pelayanan Prima*, Universitas Diponegoro, Semarang
- Pamudji, S., 1994, *Profesionalisme Aparatur Negara Dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Publik*, Widyapraja Nomor 19 Tahun III
- Partanto, Pius A., M. Dahlan Al Barry, 1994, *Kamus Ilmiah Populer*, Arkola, Surabaya
- Ramli, Rusli., dan Adi Warsidi, 1995, *Azas-azas Manajemen*, Karunika, Jakarta
- Rasyid, Ryaas, 1997, *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*, PT. Yarsif Watampone, Jakarta
- Santoso, Singgih, 2000, *SPSS (Statistical Product and Service Solutions)*, Cetakan Kedua, PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta

- Siagian, Sondang P., 1989, *Peranan Staf Dalam Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta
- Silalahi, Ulbert., 1999, *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep, Teori dan Dimensi*, Cetakan Ketiga, Penerbit Sinar Baru Algesindo, Bandung
- Singarimbun, Masri., dan Sofian Effendi (Penyunting), 1985, *Metode Penelitian Survei*, Cetakan Keenam, LP3ES, Jakarta
- Soedjadi (trans.), 1989, *Organization and Methods*, PT. Gunung Agung, Jakarta
- Suwarsono, 1999, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, PT. Mandala Krida, Jakarta
- Syamsi, Ibnu, 1994, *Pokok-pokok Organisasi & Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta
- Thoha, Miftah, 1983, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, CV. Rajawali, Jakarta
- , 1998, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Media Widya Mandala, Yogyakarta
- Tjiptono, Fandy, 2002, *Manajemen Jasa*, Cetakan Ketiga, Penerbit Andi, Yogyakarta
- , 2002, *Prinsip-prinsip Total Quality Service (TQS)*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Tjokrowisastro, Soedjito, 1995, *Pedoman Peyelenggaraan Catatan Sipil*, PT. Bina Aksara, Jakarta
- Triguno, 2002, *Budaya Kerja (Falsafah, Tantangan, Lingkungan Yang Kondusif, Kualitas dan Pemecahan Masalah)*, Cetakan Kelima, PT. Golden Trayon Press, Jakarta
- Wahjosumidjo, 1989, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Warella, Y., 1997, *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik, Pidato Pengukuhan*, Cetakan Pertama, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Wursanto, IG, 1989, *Manajemen Kepegawaian 1*, Kanisius (Anggota IKAPI), Yogyakarta

Sumber Non Buku:

*Atlas, Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS) Indonesia dan Dunia*, PT Karya Pembina Swajaya, Surabaya

Bali Post, Edisi Rabu Wage, 13 April 2002

Badan Pusat Statistik Kabupaten Karangasem, 1999, *Karangasem Dalam Angka*

Badan Pusat Statistik Kabupaten Karangasem, 2000, *Karangasem Dalam Angka*

Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Karangasem Nomor 443 Tahun 1991 tentang *Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem*

Keputusan Bupati Karangasem Nomor 294 Tahun 2002 tentang *Tarif Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangsem*

Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Nomor 02/Perda/1976 tentang *Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem, Lembaran Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karangasem Nomor 6 Tahun 1981 Seri D Nomer 4*

Pengumuman Perusahaan Daerah Air Minum Nomor: 794/136/PDAM tentang *Tarif Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Karangsem*

Setyawan, Hari, 2002, *Analisis Kualitas Jasa Pelayanan Publik Studi Kasus Pada Kantor Bersama Samsat Semarang*, Thesis Mhs. MM. No. T658 SET a 101/2002, UNDIP Semarang

