

PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN PERILAKU KARYAWAN TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PERIJINAN SIUP PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KOTA MEDAN

Monang Sitorus¹

Abstract

This research analyses the influence of empowerment program and employees' behavior to the quality of services on the issuance of trade permit at Board of Industry and Trade of Medan City. This research employs theories from Clutterbuck and Kernaghan (2003), Mar'at (1981). Grand theory service quality testing writer by Denhardt and Denhardt (2003). Data are collected through a survey. The data were analyzed by using Path Analysis. The influence the empowerment (X_1) to service quality (Y) is 22.3%. The influence of employees' behavior to service quality (Y) is 48.6%.

Keywords: *empowerment, employees behavior and service quality.*

Pendahuluan

Perijinan adalah termasuk kegiatan *civil service*, dan sebagai ciri/tanda bagi terbangunnya sektor ekonomi formal. Secara administratif, dari kegiatan perijinan diperoleh data potensi ekonomi, dan informasi dasar untuk mengukur pertumbuhan perekonomian yang dibangun melalui usaha-usaha formal. Karena itu, pertumbuhan ekonomi suatu daerah tidak terlepas dari kegiatan perekonomian yang dilakukan perusahaan sebagai subjek yang bergerak dalam berbagai bidang seperti industri jasa dan perdagangan. Karena itu, agar supaya data-data keberadaan perusahaan di suatu daerah dapat diinventarisir, pemerintah Kota Medan membuat peraturan daerah untuk menciptakan keteraturan izin operasional usaha perdagangan dengan mengulirkan Peraturan Daerah (Perda) Kota Medan No 10 Tahun 2002

¹ Dosen Tetap Universitas HKBP Nommensen, Medan, sedang mengikuti Program S-3 Pascasarjana Unpad, Bandung.

tentang Retribusi Izin Usaha Industri, Perdagangan, Gudang, Ruangan dan Tanda Daftar Perusahaan. Kemudian disusul Surat Keputusan Walikota Medan No. 35 Tahun 2002 tentang Pelaksanaan Peraturan Daerah Kota Medan No. 10 Tahun 2002 tentang Retribusi Izin Usaha Industri, Perdagangan, Gudang, Ruangan dan Tanda Daftar Perusahaan.

Dengan dikeluarkannya Perda tersebut disamping bertujuan untuk memperoleh pendapatan asli daerah (PAD) juga dikandung untuk pembinaan, pengaturan, pengendalian dan pengawasan kegiatan usaha perdagangan. Mengingat bahwa upaya pendaftaran izin usaha perdagangan merupakan hal yang sangat vital dalam menunjang pembangunan kegiatan ekonomi daerah, maka pemberian pelayanan izin usaha perdagangan tersebut harus *cepat, tepat, berkualitas dan terjangkau*.

Untuk memenuhi amanah dari Perda kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan mendorong karyawan di lingkungannya untuk mengikuti pemberdayaan melalui pendidikan dengan izin belajar dan berbagai pelatihan-pelatihan (Diklat) seperti Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis. Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, sejak tahun 2004 sampai dengan tahun 2007 jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan seperti tugas belajar 5 orang; izin belajar 15 orang. Sedangkan yang mengikuti Diklat Prajabatan 10 orang, Diklat Kepemimpinan 28 orang, Diklat Fungsional 5 orang, dan Diklat Teknis 21 orang.

Meskipun pegawai telah diberdayakan, namun tidak serta merta terciptanya perilaku pegawai yang kondusif dalam menciptakan kualitas pelayanan perijinan SIUP, sebab hasil pengamatan peneliti di lapangan melihat adanya gejala-gejala yang menunjukkan masih rendahnya kualitas pelayanan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP). Gejala-gejala itu, tidak adanya kepastian waktu dalam pengurusan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP). Lama pengurusan atau waktu yang ditetapkan selama 7 hari, ternyata realisasinya di atas 2 (dua) minggu, apabila diurus calo dapat selesai 1 (satu) hari. Gejala lain menunjukkan, ketika klien sampai di ruangan kantor pelayanan, sikap para petugas kurang memberikan perhatian, keramahan, dan kesopanan. Para petugas kurang tanggap melayani para klien. Bahkan masih muncul semboyan "kalau bisa dipersulit mengapa dipermudah". Hal ini mengakibatkan timbul keluhan-keluhan para klien pada perilaku aparat birokrasi dalam memperoleh pelayanan perijinan. Tentu saja fenomena tersebut akan mengakibatkan kekecewaan masyarakat terhadap bentuk pelayanan yang diterima.

Hasil temuan-temuan peneliti dilapangan tersebut sejalan dengan apa yang dilansir (dimuat) di media cetak harian *Waspada* 10 April 2007 diantaranya memuat berita tentang kepastian waktu pengurusan SIUP di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan tidak jelas, dimana waktu yang ditetapkan tidak konsisten, tetapi apabila di urus calo dapat selesai 1 (satu) hari. Demikian juga sikap para petugas yang memberikan pelayanan SIUP kurang tanggap, kurang ramah melayani para klien. Masyarakat sulit membedakan secara fisik antara petugas (aparatur) dan bukan aparatur (calo), sebab calo mempunyai akses ke “dalam lembaga”. Kemudian pada harian *Medan Bisnis* 2 Juli 2007, juga melansir bahwa prosedur pengurusan perijinan SIUP di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan terlalu birokratis, menunda-nunda waktu, serta melalui banyak meja-meja, dan tiap meja ada kutipan, sehingga masyarakat dibebani dengan biaya-biaya yang tidak resmi.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian di atas, maka tema sentral penelitian ini akan dituangkan dalam judul penelitian “pengaruh pemberdayaan dan perilaku karyawan terhadap kualitas pelayanan perijinan SIUP pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan”.

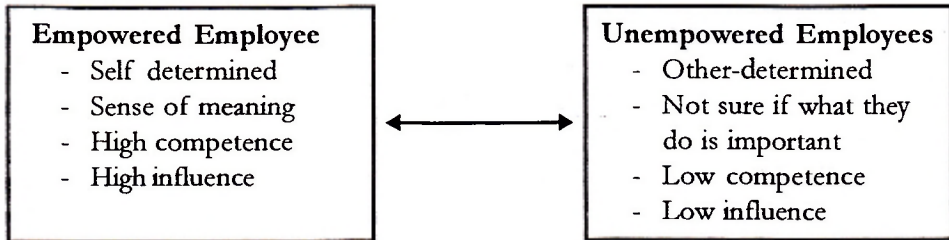
Berdasarkan latar belakang fenomena yang disajikan di atas maka dirumuskan pernyataan penelitian (*problem statement*), yaitu “adakah pengaruh pemberdayaan dan perilaku pegawai terhadap kualitas pelayanan perijinan SIUP pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan?”

Kajian Teori

Teori Pemberdayaan Aparatur

Sesungguhnya, diantara sarana manajemen yang amat strategis/terpenting dikelola adalah manusia. Agar mereka dapat bekerja dengan sungguh-sungguh maka dilakukan pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan upaya manajemen untuk meningkatkan kemampuan atau kapasitas pegawai dari keadaan yang ada sekarang atau dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya sehingga pegawai semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Saefullah (2007:192) mengatakan bahwa “semakin berdaya atau semakin memiliki kekuatan aparatur maka akan meningkatkan kemampuannya untuk menciptakan sikap profesionalisme dalam pemberian pelayanan terhadap masyarakat di daerahnya”. Hal senada

juga diungkapkan Hughes, Ginnet and Curphy (2006:539) kata mereka “pemberdayaan itu akan membuat pegawai semakin kuat, artinya ada perubahan sebelum ada pemberdayaan, dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar . 1 : Hubungan antara sebelum dan sesudah Pemberdayaan².

Berdasarkan gambar 1 di atas ternyata ada perbedaan sebelum dan sesudah diberikan pemberdayaan kepada karyawan. Pemberdayaan ada jika dapat menghilangkan budaya menunggu perintah, petunjuk, atau pengarahan dari pimpinan sebab yang ada adalah ketergantungan. Sebagaimana diungkapkan Tampubolon (2001: 169) mengatakan bahwa pemberdayaan tidak akan terjadi apabila “orang hanya menunggu perintah, petunjuk, atau pengarahan dari pimpinan, sebab prakarsa, inovasi, dan kreativitas tidak berkembang yang berkembang adalah ketergantungan”. Hal senada juga diungkapkan, Gaspersz (1997:89) mengatakan karyawan merasa terberdaya (*empowered employees*) apabila mereka merasa: 1. Pekerjaan merupakan milik mereka; 2. Mereka bertanggungjawab; 3. Mereka mengetahui di mana mereka berada; 4. Mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka.

Teori pemberdayaan yang digunakan penelitian ini adalah teori pemberdayaan dari Clutterbuck dan Kernaghan (2003). Pertimbangan menggunakan teori ini. *Pertama*, Clutterbuck dan Kernaghan (2003) menggunakan dimensi pendidikan dan pengembangan. Hal ini dipertegas Siagian (2001 b:195) mengatakan bahwa : “pengembangan merupakan bagian integral dari kehidupan mutu kekarayaan seseorang, dan setiap pegawai berkepentingan merencanakan pengembangan karirnya”. *Kedua*, sesuai dengan fenomena yang ditemui di lapangan, menunjukkan bahwa pimpinan Kantor Dinas Perdagangan dan Perindustrian kota Medan telah memberdayakan pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan. Meski pegawai telah diberdayakan namun belum menunjukkan pelayanan SIUP yang berkualitas.

² Sumber : Hughes, Ginnet and Curphy (2006:539)

Karena itu, menurut Clutterbuck dan Kernaghan (2003:209) ada 5 (lima) bidang manajemen perlu diperhatikan untuk menciptakan organisasi yang diberdayakan. Kelima dimensi ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Dimensi Tujuan-tujuan.

Sebelum pemberdayaan dilakukan perlu dijelaskan kepada pegawai apa yang akan dicapai jika pemberdayaan itu dilakukan. Misalnya setelah pemberdayaan dilakukan diharapkan dalam satu minggu kantor pelayanan Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan dapat meningkatkan penerbitan Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) sebanyak 30%, atau dapat memangkas waktu perijinan dari 6 hari kerja menjadi 4 hari kerja.

Jika manajer dan staf jelas memahami tujuan pemberdayaan dan merasuk kedalam dirinya, maka sarana untuk mempercepat capaian tujuan pelayanan perijinan dapat diserahkan kepada masing-masing individu. Karena itu, manajer dan staf yang akan diberdayakan perlu bersepakat mengenai tujuan dilakukannya pemberdayaan, sebab tanpa ada kesepakatan bersama pemberdayaan tidak akan membuahkan hasil, atau justru menimbulkan pertengkaran atas sumber-sumber daya atau menimbulkan perselisihan dalam organisasi yang diakibatkan oleh tujuan-tujuan yang kacau dan saling berlawanan. Adanya kejelasan tujuan pemberdayaan antara manajer dan staf akan menjadi pedoman (pijakan) atau inspirasi yang mendasari kegiatan pemberdayaan apa yang ingin dicapai pegawai manakala ia diberdayakan.

2. Dimensi Sikap-sikap manajemen

Disamping tujuan dipahami bersama para manajer sebagai pemberdaya harus memiliki sikap yang tegas kepada siapa pemberdayaan itu diberikan, apakah pemberdayaan itu diperuntukkan kepada pegawai yang langsung berhadapan dengan klien?. Sikap seperti ini perlu ditegaskan. Clutterbuck dan Kernaghan (2003:210) mengatakan bahwa : “pegawai di lini depan merupakan prioritas untuk diberdayakan, karena mereka memahami harapan-harapan pelanggan dan faktor-faktor yang menghambat dalam memenuhi harapan-harapan pelanggan”. Hal ini disebabkan bahwa keberadaan atau kelangsungan organisasi tergantung kepada klien atau pelanggan. Karena itu, sikap manajemen untuk memberdayakan pegawai di lini depan sangat vital untuk menentukan keberadaan organisasi, karena pegawai di lini depan mempunyai pengaruh langsung kepada klien, atau objek

yang berhubungan dengannya. Sikap manajer yang baik sebagaimana dikemukakan Hidayat dalam *Majalah Prisma Volume 11 Tahun 1986* mengatakan “Sikap manajer yang mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan organisasi hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini”. Sikap manajemen ini penting diterapkan kepada setiap pegawai di lini depan.

3. Dimensi Pelatihan dan pengembangan

Melalui pendidikan diharapkan akan menambah pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kompetensi dan wawasan pegawai sehingga kemampuannya meningkat dalam melaksanakan tugas serta siap menerima pelimpahan wewenang dan tanggung jawab baru. Para pegawai diharapkan dapat mengakomodasi dengan meningkatnya tuntutan klien pada pelayanan perijinan yang berkualitas. Dessler (2000:253) mengatakan “pelatihan itu hakekatnya ialah proses pembelajaran *“training is essentially a learning process”*. Pelatihan ialah upaya meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam memenuhi tuntutan cara kerja yang efektif sesuai tuntutan pelanggan. Senada diungkapkan Barker (2000 : 116) : “pada dasarnya pemberdayaan lebih besar melalui pendidikan dan pelatihan pegawai”. Pendidikan dan pelatihan pegawai dipahami agar menambah pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan wawasan sehingga mereka semakin tanggap dalam melaksanakan tugas serta sikap menerima tugas baru. Pembelajaran melalui diklat, dan materi yang relevan serta pengembangan karir membuat pegawai lebih berdaya. Nawawi (2005:290) juga mengatakan : “pengembangan karier ialah usaha dilakukan secara formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak kepada keberdayaan dan pengembangan dan perluasan wawasan, yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja”.

4. Dimensi Seleksi dan rekrutmen karyawan

Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi tergantung kepada kualitas calon-calon pegawai (input) yang akan diseleksi dan diterima. Mereka akan diseleksi atau direkrut berdasarkan kompetensi, minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi pekerjaan tertentu. Clutterbuck dan Kernaghan (2003:214) mengatakan bahwa “perekrutan berbasis kompetensi bisa membantu menembus stereotif-stereotif tradisional, artinya seleksi bukan hanya sekedar menyaring jumlah pelamar, apalagi ada unsur subjektivitas.

Melainkan seleksi untuk menemukan pegawai yang mudah diberdayakan. Clutterbuck dan Kernaghan (2003:214) mengatakan “ciri-ciri kepribadian dasar, gaya kerja dan perilaku, bukan pengalaman, kualifikasi pendidikan atau kemampuan-kemampuan teknis, sebab bagaimanapun kita bisa mengajarkan memberdayakan berupa keterampilan-keterampilan teknis, tetapi melatih pegawai yang mudah senyum bukan hal mudah”. Dengan demikian dari hasil seleksi yang tepat bukan hal yang mudah terutama merekrut orang-orang yang murah senyum, menunjukkan sikap simpatik, dan menyapa klien dengan bahasa yang lembut dan sopan dalam memberikan pelayanan perijinan.

5. Dimensi Struktur dan sistem.

Struktur dan sistem sangat penting dalam pemberdayaan pegawai sebagaimana dikemukakan Clutterbuck dan Kernaghan (2003:215) yaitu “adanya mekanisme-mekanisme formal yang diatur dalam suatu struktur dan sistem yang baku”. Mekanisme formal ini akan mempermudah jalannya jalur komunikasi dua arah yang baik dari lini depan ke manajemen puncak. Dimana pegawai paling depan (*front line*) harus mendapatkan informasi yang sama mulai dari manajemen puncak mengenai harapan-harapan pelanggan dan persepsi pelanggan mengenai kinerja mereka.. Sehingga dalam hal ini terbentuk suatu pola tetap yang menunjukkan kedudukan, tugas dan wewenang setiap petugas layanan perijinan. Sebagaimana dikemukakan Handoko (1998:169) mengatakan bahwa: “struktur adalah mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola”.

Struktur bertujuan untuk mengorganisir dan mendistribusikan pekerjaan diantara anggota-anggota organisasi sehingga aktivitas yang dilakukannya dapat berjalan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dengan dibentuknya struktur dan system dalam bentuk konfigurasi (bagan) yang baku akan menjadi pola tata hubungan yang baku dalam organisasi pelayanan perijinan. Struktur organisasi mengidentifikasi dan membedakan bagian-bagian individu suatu organisasi dan merekatkan mereka secara bersama-sama dalam melaksanakan tugasnya secara terintegrasi.

Teori Perilaku Karyawan

Sesungguhnya, perilaku pegawai yang kondusif berkaitan erat dengan etika, perbuatan, akhlak, apakah dapat membedakan yang benar dengan tidak benar. Sebagaimana ditegaskan Saefullah (2007:151)

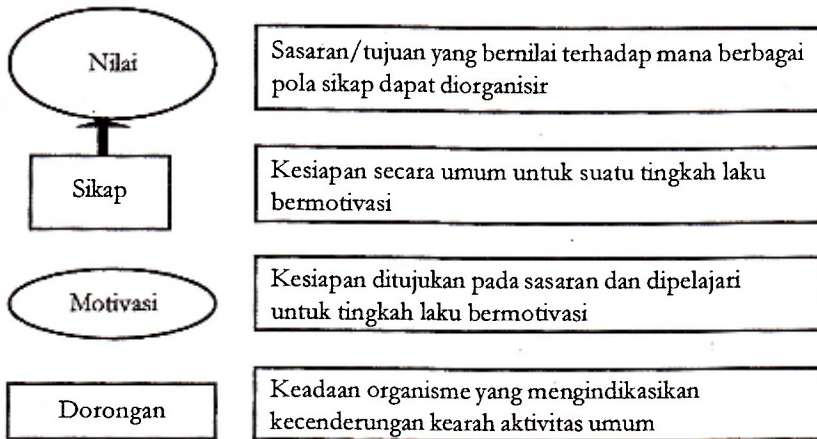
mengatakan bahwa “perilaku manusia berhubungan erat dengan etika, dan ajaran tentang tingkah laku manusia untuk bisa membedakan mana yang benar dan mana yang salah. Artinya, yang baik adalah yang boleh dilakukan dan salah adalah harus dihindarkan atau tidak dilakukan. Jika mengkaji pendapat perilaku manusia berkaitan dengan perbuatan, budi pekerti, akhlak, dapat membedakan, nilai positif dan negatif, yang baik dan benar, tidak melakukan perbuatan yang tidak dibenarkan dan itulah yang membuat seseorang bernilai.

Untuk mempermudah pemahaman tentang perilaku individu ada beberapa model-model perilaku yang dirancang para ahli organisasi dan manajemen. Model-model perilaku ini merupakan cara memahami realita tentang perilaku, atau tujuan memahami model menurut (Winardi, 2005:148) “adalah untuk memahami kenyataan atau realita dengan jalan mengorganisasi dan menyerderhanakannya”. Model-model perilaku tidak hanya satu, ada berbagai macam sesuai dengan kerangka berpikir pembuatnya. Model dimaksud adalah (1). Model perilaku rancangan Mar’at (1981); (2). Model perilaku rancangan Andreas A. Danandjaja (1986); (3). Model perilaku rancangan oleh McShane. et.al. (2005).

Dari ketiga model tersebut, model perilaku terpilih yang digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini adalah model perilaku yang diciptakan Mar’at (1981). Pertimbangan menggunakan teori ini adalah teori perilaku yang diciptakan Mar’at (1981) mengandung sistem nilai (etika) dimana nilai menunjukkan konsistensi tingkah laku individu, konsistensi itu berpangkal dari dorongan, motivasi, sikap sehingga memuncak pada “sistem nilai”. Sebab, masuknya unsur sistem nilai sangat penting untuk memahami perilaku individu, sebagaimana diungkapkan para pakar seperti Winardi (2006:66); Rosadi (1997:40); Nazsir (1997:72); Adiwisastro (1996:52); Rusli (2000:98). Karena itu, memahami kerangka perilaku manusia filosofinya harus memasukkan unsur nilai sebagai pilarnya, atau tanpa memahami unsur nilai (*values*) untuk memahami perilaku individu adalah keliru (kurang tepat).

Hal ini diperkuat Siagian (1995:110) mengatakan bahwa “pemahaman sistem nilai sesungguhnya meletakkan dasar yang kuat untuk memahami sikap, motivasi dan perilaku bawahan”. Sesuai dengan fenomena yang ditemukan di Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan, yaitu adanya “sikap” petugas memperlambat pelayanan SIUP, sebab dikalangan pegawai masih muncul istilah “kalau bisa diperlambat mengapa dipercepat”,

tentu saja sikap pegawai tersebut akan mengakibatkan pelayanan SIUP belum optimal. Lebih jelasnya bagaimana terbentuknya perilaku manusia dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 2 : Hubungan antara Dorongan, Motif, Sikap, dan Nilai³

Jika mengkaji model pembentukan perilaku pada gambar 1 diatas, dorongan dari dalam diri pegawai merupakan pijakan utama, kemudian muncul motivasi, dan motivasi melahirkan sikap seseorang, dan sikap seseorang memuncak pada nilai yang dianut seseorang. Keempat dimensi itu mempunyai hubungan satu sama lain. Lebih jelasnya ke empat dimensi perilaku tersebut akan diuraikan lebih lanjut yaitu:

a. Dimensi Dorongan.

Dorongan yang dimiliki setiap individu biasanya dimunculkan oleh akibat adanya kekurangan yang dialami setiap individu yang berkaitan dengan kebutuhannya sebagaimana diungkapkan Winardi (1992 :6) mengatakan bahwa “pada umumnya para individu bertindak karena adanya sejumlah kekuatan yang mendorong yang ada dalam diri mereka sendiri, kekuatan itu umumnya berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan (*needs*), atau keinginan-keinginan (*wants*), ataupun perasaan takut (*fears*)”. Artinya, dorongan merupakan mesin penggerak yang ada dalam diri manusia yang diakibatkan adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi, dorongan itu sekaligus merupakan kekuatan berupa rangsangan dari dalam diri individu yang bersifat internal.

³ Sumber Mar'at (1981:11)

Disamping itu, harus mampu menciptakan keseimbangan dan keserasian antara dorongan dari dalam maupun rangsangan dari luar dirinya. Sebab, jika terjadi ketidak seimbangan akan menyebabkan terjadinya kekecewaan dan gangguan dalam diri manusia. Sebagaimana diungkapkan Hersey dan Blanchard (1995:1) mengatakan: “konsekuensi bagi individu yang tidak bisa menyeimbangkan antara kepentingan teknis dengan kemampuan sosial adalah bencana, karena kegagalan berakibat tidak terjaminnya kerjasama dan pemahaman antar rekan merupakan sumber konflik dari semua lapisan yang ada”. Jika ditelaah pendapat tersebut, setiap individu dituntut memelihara keseimbangan seperti keseimbangan antara pendapatan dengan pengeluaran, jika tidak mampu membuat keseimbangan akan mengakibatkan perilaku pegawai akan menyimpang dari norma seperti meminta kutipan-kutipan dari masyarakat (klien) ketika mereka mengurus SIUP.

b. Dimensi Motivasi.

Jika mencermati model perilaku yang dikemukakan Mar’at (1981) dorongan merupakan pijakan awal untuk dikembangkan dan berlanjut kepada motivasi. Hal ini juga dipertegas Robert Bollles (Koeswara, 1989: 65) mengatakan “dorongan dianggap lebih memadai untuk menerangkan motivasi dibandingkan teroi insting, sebab konsep dorongan lebih siap untuk diteliti dan mudah digunakan untuk memahami motivasi”. Sedangkan pengertian motivasi itu sendiri menurut Winardi (2004:6) adalah: “suatu kekuatan potensial dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkan sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan dari luar yang intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif hal itu tergantung situasi dan kondisi yang dihadapi oleh bersangkutan”. Pendapat ahli itu, motivasi adalah pegawai bekerja serius dalam memberikan pelayanan perijinan yang berkualitas harus dipenuhi tingkat kesejahteraannya. Seperti kebutuhan fisiologis (kebutuhan akan sandang dan pangan), kebutuhan non moneter (kebutuhan sosial seperti persahabatan, penghargaan, kesempatan untuk berkembang).

c. Dimensi Sikap.

Mar’at (1981:21) mengatakan pengertian sikap secara operasional “diartikan derajat atau tingkat kesesuaian seseorang terhadap objek tertentu”. Jika mengkaji pendapat tersebut, maka perilaku seseorang akan dapat diramalkan jika telah diketahui sikapnya. Misalnya, seseorang menerima surat

kenaikan pangkat (motivasi non moneter), ada kecenderungan sikap tertawa dan gembira. Atau seseorang menerima motivasi negatif dari pimpinan berupa surat ancaman penurunan pangkat (hukuman), maka sikapnya akan tampak marah, karena ada ketidaksesuaian (derajat) terhadap isi surat tersebut terhadap kinerjanya. Karena itu, sikap sangat penting diketahui untuk meramalkan perilaku individu, sebagaimana diungkapkan Nazsir (1997:72) mengatakan bahwa “sikap sering digunakan untuk meramalkan tingkah laku apa yang akan terjadi atau dilakukan oleh orang tersebut”.

d. Dimensi Nilai

Mar’at (1981: 11) mengungkapkan “bahwa perkembangan seleksi dan degenerasi tingkah laku individu yang berpangkal pada *drives* (dorongan) dan akhirnya mencapai puncak pada *values*. Nilai inilah yang menunjukkan konsistensi tingkah laku individu”. Artinya, akumulasi dari pembentukan perilaku memuncak pada sistem nilai yang dianut, seseorang mempunyai nilai tampak dari perilakunya. Sebab nilai itu sendiri menurut Milton Rokeah (dalam Danandjaja, 1986:12) “nilai adalah suatu *keyakinan abadi* bahwa suatu cara bertindak yang khas, atau tujuan eksistensi secara pribadi atau sosial yang lebih diinginkan dibanding cara bertindak atau tujuan hidup yang bertentangan atau berlainan”. Karena itu, tingkah laku manusia menganut sistem nilai tertentu sebagaimana dikemukakan Siagian (1995:109) yaitu “berupa pola kelakuan atau alasan keberadaan seseorang sistem nilai yang dimiliki seseorang akan dikaitkan dengan norma-norma yang menyangkut hal-hal tertentu seperti yang “baik”, “buruk”, “benar” atau “salah”. Islamy (2004:120) juga mengatakan sistem nilai adalah “kaitan dan kebulatan nilai-nilai, norma-norma dan tujuan-tujuan yang mapan yang terdapat dalam masyarakat”. Jika menginterpretasikan pendapat tersebut, sistem nilai yang dianut seseorang merupakan eksistensi seseorang untuk memberikan yang baik dan benar, yang pantas dan wajar atau segala sesuatu yang bersifat evaluatif untuk bertindak yang khas terutama dalam pemberian pelayanan perijinan SIUP. Karena itu, sistem nilai sangat penting diperhitungkan dalam proses menciptakan perilaku pegawai yang kondusif. Winardi (2006:66); Adiwisatra (1996:52); Rusli (2000:98) mereka menegaskan “nilai-nilai menyebabkan timbulnya perubahan dalam hal yang dianggap sebagai perilaku yang pantas”. Jika menginterpretasikan pendapat pakar di atas nilai adalah sesuatu yang dianut dan hanya dimiliki oleh manusia, dan nilai merupakan bagian dari perilaku dan menjadi keyakinan seseorang dalam kehidupan sehari-hari, maupun untuk bersikap atau bertindak dalam organisasi.

Teori Kualitas Pelayanan

Adapun definisi konsep kualitas menurut Kotler (1997:49) mengatakan “kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat”. Hellriegel et al. (2005: 130) mengatakan “*Quality is how well a product or service what it is supposed to do how closely and reliably is satisfies the specification to which it built or provided*”. Robbins dan Coulter (2005:502) mendefinisikan “*Quality as the ability of product or service to reliably do what it's supposed to do and satisfy customer expectations*”. Jika mengkaji pendapat ahli tersebut mereka sepakat bahwa kualitas adalah sifat atau ciri suatu produk layanan yang disediakan penyedia layanan agar dapat memuaskan para pelanggan. Atau, kualitas adalah karakteristik produk barang atau jasa yang mempertemukan persyaratan/tuntutan antara kebutuhan masyarakat dengan pelanggan yang menggunakannya. Intinya kualitas adalah adanya ciri atau kemampuan suatu produk atau pelayanan yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan yang diharapkan konsumen (penerima layanan), jika suatu produk dapat memberikan kepuasan kepada penerima layanan maka pelayanan itu disebut berkualitas.

Adapun dimensi-dimensi kualitas pelayanan menurut pakar ahli administrasi negara yaitu Denhardt and Denhardt (2003: 61) mengatakan terdapat 8 delapan dimensi kualitas pelayanan sektor publik yaitu *Convenience* (kemudahan); *Security* (keamanan); *Reliability* (kehandalan); *Personal attention* (perhatian pada orang); *Problem-solving* (pemecahan masalah); *Fairness* (keadilan); *Fiscal responsibility* (tanggungjawab keuangan); *Citizen influence* (pengaruh masyarakat). Rosenbloom (1992:141) membagi kedalam tiga dimensi yaitu *Efficiency (timeliness)*; *Competence* dan *Fairness*. Mc Kevit David (1998:53) menetapkan empat dimensi yaitu *Tangibles*; *Reliability*; *Responsiveness*; *Assurance*; *Empathy*. Sedangkan Valarie A. Zeithaml et al. (2006: 117) yang berlatar belakang bisnis ini membagi kedalam lima dimensi yaitu *Reliability* (Kehandalan); *Responsiveness* (Daya Tanggap); *Assurance* (Jaminan); *Empathy* (Empati) dan *Tangibles* (Keberwujudan).

Berdasarkan dimensi-dimensi pelayanan publik yang disajikan para ahli di atas, maka teori yang akan digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini adalah teori Denhardt and Denhardt. Pertimbangan menggunakan teori ini. *Pertama*, mereka memasukkan dimensi “keadilan” (*fairness*) sebagai filosofi administrasi publik, sebab tanpa ukuran keadilan

administrasi publik kurang tepat. Sebagaimana ditegaskan John Rawls dalam bukunya *A Theory of Justice* (1971) yang dikutip Frederickson (2003:60) mengatakan bahwa “keberadaan lembaga-lembaga pemerintahan adalah menciptakan keadilan (*Justice*) dalam mengatur struktur dasar kehidupan masyarakat. Hal senada juga diungkapkan Henry (2004:171) mengatakan bahwa filosofi *justice-as-fairness* merupakan dasar (fundasi) kerangka dasar bagi para pelaksana administrasi negara”. Artinya, para pelaksana administrasi negara harus memahami dengan tegas bahwa filosofi administrasi negara adalah “keadilan” (*fairness*), sedangkan filosofi administrasi bisnis menurut Atmosudirdjo (1982: 315) adalah “*the philosophy of the Business* berkisar pada keuntungan-keuntungan, dan fungsi laba (*profit*)”. Hal senada juga ditegaskan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2004-2009 pada halaman 17 bagian kesembilan dikatakan perlunya “perlindungan terhadap hak asasi manusia terutama yang menghambat iklim usaha perlakuan adil dan tidak diskriminatif”. *Kedua*, sesuai dengan fenomena yang ditemukan di Dinas Perdagangan dan Perindustrian kota Medan, sebagaimana yang disajikan pada latar belakang diatas. *Ketiga*, dimensi-dimensi yang ditetapkan Denhardt and Denhardt (2003:61) memiliki keistimewaan yang dapat dikembangkan dalam daftar ukuran komprehensif untuk pemerintah daerah (*one especially comprehensive list development for local government includes the following*).

Kedelapan dimensi-dimensi kualitas pelayanan publik yang dikemukakan Denhardt and Denhardt (2003: 61) akan diuraikan lebih lanjut, yaitu: (1). *Convenience* (kemudahan), yaitu adanya tingkat kemudahan untuk memperoleh pelayanan dari pemerintah. Pemerintah sebagai penyedia layanan SIUP tentu saja harus mudah diperoleh hasilnya oleh klien. Kemudahan dari segi lokasi menemukan kantor, kemudahan memberikan pelayanan yang tidak birokratis (berbelit-belit), tidak melelahkan, serta menangani masalah dengan mudah akan dapat menciptakan citra positif. Kemudahan memberikan pelayanan akan mempengaruhi mutu pelayanan perijinan itu sendiri. Sebagaimana dikemukakan Siagian (2001b:133) mengatakan bahwa “konsep pelayanan sesungguhnya mencakup “kemudahan” akses dalam berhubungan dengan aparatur pemerintah untuk sesuatu urusan atau kepentingan tertentu”. (2). *Security* (keamanan), yaitu adanya rasa keamanan ketika masyarakat menerima layanan dari pemerintah, pelayanan yang disediakan pemerintah membuat masyarakat merasa aman dan tidak was-was atau ragu-ragu ketika mereka menerima layanan tersebut. Dengan adanya layanan yang diterima klien akan merasa dirinya terlindungi dalam melaksanakan aktivitasnya. Adanya kepastian keamanan seperti kepastian petugas, kepastian/ kejelasan

informasi pelayanan dan kepastian/ketepatan waktu pelayanan, akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Adanya jaminan keamanan ketika mengurus SIUP akan membuat orang betah, dan tidak was-was. Misalnya, saat klien memasuki pekarangan kantor pelayanan SIUP, mereka tidak khawatir karena adanya petugas keamanan yang menjaga kendaraannya ditempat parkir. (3). *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan dan kehandalan untuk menyediakan pelayanan secara cepat dan terpercaya pada saat diminta masyarakat. Cepat memberikan pelayanan berarti sesuai dengan yang telah dijanjikan kepada konsumen atau pelanggan. Kemampuan untuk memenuhi janji sesuai dengan yang telah ditawarkan serta dapat dipertanggungjawabkan, terhandal atau tidak melenceng dari apa yang dijanjikan, akurat dan konsisten, serta dijamin baik produknya maupun tidak cacat. (4). *Personality attention* (perhatian kepada orang), yaitu aparat yang menyediakan layanan informasi kepada masyarakat harus diperhatikan, memberikan perhatian dengan suasana bersahabat, serta berusaha mengetahui keinginan klien, akan membuat mereka dihargai dan dihormati. Petugas *front* terdepan harus dapat merasakan apa yang orang lain rasakan, mereka benar-benar memberikan perhatian yang besar dan khusus, dan berusaha untuk mengerti dan memahami apa keinginan, kemauan dan kebutuhan klien.

Demikian juga klien yang baru pertama kali berurusan, mungkin masih bingung atau menjadi masalah baru bagi dirinya. Manakala klien menghadapi masalah tentu saja perlu dilakukan proses pemecahan masalah sehingga tercipta suasana pelayanan yang serasi dan harmonis. Adanya unit pelayanan informasi, pihak penyedia layanan dan penerima layanan akan terbantu dalam pemecahan masalah bagi kedua belah pihak. Dalam “Modul Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Keperintahan Yang Baik” yang diterbitkan Bapenas (2007:79) mengatakan bahwa “untuk mengetahui harapan (ekspektasi) yang berkembang dalam masyarakat, aparat perlu memprakarsai terwujudnya jejaring aspirasi melalui penyediaan layanan pengaduan masyarakat. Penyediaan layanan tersebut dilengkapi dengan tahapan tindaklanjutnya sehingga dapat langsung dilakukan pemecahan masalah (*problem solving*)”. (6). *Faireness* (perlakuan adil/keadilan), bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat harus diperlakukan sama (netral) untuk semua orang dan netral. Sebagaimana dikemukakan Siagian (2001:134) mengatakan : “sikap netral aparat harus berada di atas semua golongan dan menempatkan kepentingan negara dan bangsa di atas segala-galanya. Netralitas berarti tidak bersikap membeda-bedakan, misalnya atas dasar latar belakang sosial, kemampuan ekonomi, primordialisme dan lain sebagainya”.

Meski dimensi-dimensi di atas perlu dimaksimumkan dalam penyelenggaraan administrasi publik, namun satu hal yang perlu diperhatikan bahwa pelayanan administrasi publik harus terjangkau, sebagaimana diungkapkan Nraha (2005:192) mengatakan bahwa : pelayanan pemerintahan meliputi pelayanan publik yang sifatnya “no choice”, tarifnya seterjangkau mungkin oleh seluruh lapisan masyarakat terutama lapisan bawah, dan merupakan kewenangan pemerintah, dan pelayan civil yang sifatnya “no price”, biayanya tidak dibebankan (langsung) kepada orang yang dilayani, dan merupakan kewajiban pemerintah”. Demikian juga pendapat Osborne dan Plastrik (2000: 13) mengatakan “agar pelayanan berkualitas perlu dilakukan pembaruan pemerintah, pembaruan dimaksud adalah transformasi system dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dan efektif, dan kemampuan mereka untuk melakukan inovasi”.

Metodologi Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menjelaskan dan menganalisis tingkat keterpengaruhan variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif dan metode *eksplanatori survey* sebagaimana dikemukakan Sugiyono (2006 : 75). Sebelum disusun alat ukur data terlebih dahulu dibuat operasionalisasi variabel, populasi penelitian ini adalah aparatur Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan dengan jumlah seluruhnya sebanyak 120 orang. Karena jumlah pegawai tidak begitu besar, maka peneliti menggunakan semuanya sebagai responden melalui sensus. Karena sifatnya sensus maka pengujian hipotesis tidak dilanjutkan kepada uji t atau uji F. Untuk menjangkau data menggunakan instrumen berupa angket yang disusun secara terstruktur dengan menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai dengan 5 sebagaimana dikemukakan (Sugiyono, 2006 : 107), dengan option *Sangat Baik/Selalu (angka/bobot 5)*; *Baik/Sering (angka/bobot 4)*; *Ragu-ragu/Kadang-kadang (angka/bobot 3)*; *Tidak Baik/Jarang (angka/bobot 2)*; *Sangat Tidak Baik/Tidak Pernah (angka/ bobot 1)*, atau pilihan jawaban tersebut tergantung kepada kandungan isi kuesioner itu sendiri, namun tetap dibuat pilihan sebanyak 5 (lima) option.

Sebelum pengumpulan data yang sebenarnya dilakukan, peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian kuesioner, dengan menguji *validitas*, dan *reliabilitas*. Uji validitas menggunakan alat uji statistik dengan rumus korelasi

Pearson Product Moment Correlation (Sugiyono 2006:46). Sedangkan untuk menguji *reliabilitas/konsistensi* dengan metode belah dua (*split half test*) atau menggunakan rumus Spearman Brown dalam Sugiyono (2006:149).

Hasil dan Pembahasan

Sebagaimana disebutkan pada hipotesis *pertama* yaitu “terdapat pengaruh pemberdayaan beserta dimensi-dimensinya yaitu tujuan-tujuan, sikap-sikap manajemen, pelatihan dan pengembangan, seleksi dan rekrutmen karyawan terhadap kualitas pelayanan perijinan SIUP pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian kota Medan” Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik *path analysis* diperoleh koefisien jalur pengaruh pemberdayaan (X_1) terhadap kualitas pelayanan perijinan (Y) atau (PYX_1) sebesar 0.223, atau $0.223 \times 0.223 \times 100\% = 22.3\%$ artinya ada pengaruh signifikan dan hipotesis pertama ini *terbukti secara ilmiah* bahwa ada pengaruh signifikan pemberdayaan beserta dimensi-dimensinya terhadap kualitas pelayanan perijinan SIUP. Adanya pengaruh pemberdayaan terhadap kualitas pelayanan perijinan SIUP sejalan dengan pendapat Stewart (1994:14) mengatakan :

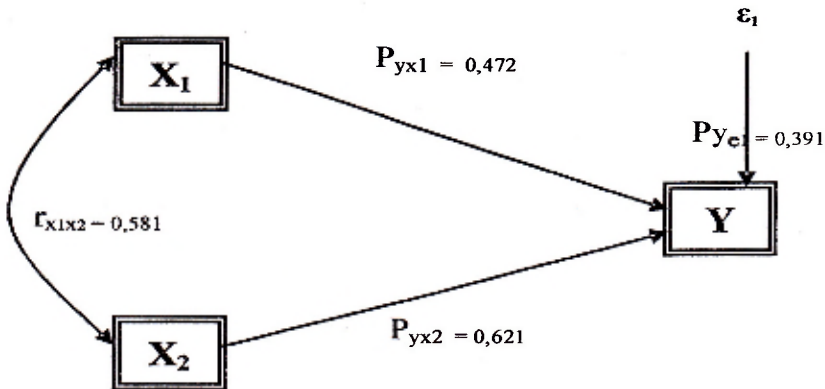
Empowerment allows organization to respond rapidly, flexibly and efficiently to customer and market demands. The result is reduced waste, delays and errors and a workforce in which staff are a fully utilized resources. This is not mere benevolence, staff represent a considerable investment. They are expensive to recruit and train. It makes good business sense to set up system which produce the greatest return on that investment”.

Hal senada juga diungkapkan Thoha (2005:181) dan Kernaghan (2003:164-165). kata mereka “ kualitas pelayanan sangat tergantung kepada individual aktor dan sitem yang dipakai. Atau memperoleh pelayanan yang berkualitas tergantung kepada manusia (pegawai) sejauhmana ia menjalankan fungsinya atau pemberdayaan harus dipacu agar terbentuk sikap kemandirian dan profesionalisme memberikan pelayanan yang berkualitas.

Sedangkan pengujian hipotesis *kedua*, “terdapat pengaruh perilaku karyawan beserta dimensi-dimensinya dorongan, motivasi, sikap dan nilai terhadap kualitas pelayanan perijinan SIUP pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian kota Medan”. Hasil perhitungan menunjukkan koefisien jalur pengaruh langsung perilaku karyawan (X_2) terhadap kualitas pelayanann (Y) atau (PYX_2) sebesar 0,621, atau $0.621 \times 0.621 \times 100\% = 38.6\%$. Apabila pengaruh tidak langsung perilaku (X_2) terhadap kualitas pelayanan perijinan (Y) melalui pemberdayaan (X_1) sebesar $38.6\% + 10,0\% = 48.6\%$ artinya

ada penambahan skor 10.0% jika X_1 melalui X_2 terhadap Y atau ada pengaruh signifikan perilaku karyawan beserta dimensi-dimensi baik secara langsung maupun tidak langsung pada kualitas pelayanan perijinan SIUP sehingga *hipotesis kedua ini terbukti secara ilmiah*. Adanya pengaruh ini sejalan dengan pendapat Siagian (1995:174); Rasyid (1997:79); Gaspersz (1997:130); dan Robbins (2003:21) kata mereka “pada dasarnya terdapat hubungan yang erat antara perilaku dengan kualitas pelayanan”. Sebab pegawailah menciptakan suasana yang menyenangkan, ramah, empati, dan sopan terhadap para pelanggan. Perilaku merekalah yang menciptakan iklim kerja dengan suasana yang bersahabat terhadap sesama pegawai maupun terhadap para pelanggan.

Path diagram model persamaan struktural pengaruh pemberdayaan dan perilaku karyawan terhadap kualitas pelayanan perijinan dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 1: Path Diagram Model Persamaan Struktural Pengaruh Pemberdayaan (X_1) dan Perilaku Karyawan (X_2) terhadap Kualitas Pelayanan Perijinan (Y).

Sedangkan koefisien korelasi antara pemberdayaan dan perilaku karyawan sebesar $r_{x_1x_2} = 0,581$. Artinya ada hubungan antar variabel X_1 dan X_2 atau pemberdayaan mempunyai hubungan dengan perilaku, sebagaimana dikemukakan Thoha (2005 : 4-5) mengatakan “bahwa *power* bukan lagi satu-satunya cara mengendalikan mesin birokrasi pemerintah tanpa harus diimbangi dengan cara-cara yang bersifat *empowering*,... itu salah satu cara mengubah *mindset* dan perilaku dari para pelaku birokrasi publik”. Hal senada

juga dikemukakan Clutterbuck dan Kernaghan (2003:164-165); Stewart (1990 : 133) dan Siagian (1995:28) kata mereka “dengan pemberdayaan dapat mengubah perilaku individu-individu”.

Dengan demikian pemberdayaan dan perilaku pada kualitas pelayanan perijinan adalah $22.3\% + 48.6\% = 70.9\%$ atau sangat signifikan. Artinya, jika pemberdayaan dan perubahan perilaku terjadi dengan baik pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Medan, maka akan diimbangi dengan perubahan kualitas pelayanan perijinan SIUP sebesar 70.9%, hal ini sejalan dengan pendapat Indrawijaya (2000:122) intinya “adanya kaitan cukup tinggi antara perilaku dan pemberdayaan pada pelayanan yang berkualitas.

Jika dibahas lebih lanjut pemberdayaan merupakan upaya manajemen untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang ada sekarang dari kurang berdaya menjadi lebih berdaya. Pemberdayaan merupakan upaya mengeliminir berbagai rintangan birokratis yang menghalangi para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pemberdayaan juga sebagai pendorong bagi para individu untuk mengambil tanggung jawab guna perbaikan cara melaksanakan pekerjaan. Pemberdayaan lebih besar melalui pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan suatu hal yang mendasar dalam konsep pemberdayaan pegawai.

Sedangkan tujuan pemberdayaan adalah mendorong kemandirian staf dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan untuk meningkatkan kinerja (kualitas pelayanan) organisasi serta menciptakan perilaku pegawai yang kondusif. Atau pemberdayaan dilakukan agar perilaku karyawan tetap kondusif memberikan pelayanan perijinan yang berkualitas. Karena itu, pemberdayaan dan perilaku pegawai yang kondusif memberikan sumbangan yang besar pada kualitas pelayanan perijinan SIUP di Dinas Perdagangan dan Perindustrian kota Medan. Atau kualitas pelayanan perijinan mempunyai hubungan kausal yang sangat signifikan dengan pemberdayaan dan perilaku karyawan. Dengan kata lain, jika pelayanan perijinan belum berkualitas pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan maka hal itu disebabkan masih kurangnya pemberdayaan dan perubahan perilaku secara baik dan benar.

Namun demikian bukan berarti terwujudnya kualitas perijinan SIUP bukan hanya ditentukan oleh kedua variabel tersebut (pemberdayaan dan perilaku) melainkan masih ada faktor lain (epsilon) yang tersembunyi dan mempengaruhi kualitas pelayanan perijinan SIUP itu sendiri sebesar $100\% - 70.9\% = 29.1\%$ yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan di atas dapat ditarik kesimpulan terdapat keterpengaruhannya pemberdayaan dan perilaku karyawan beserta dimensi-dimensinya, terhadap kualitas pelayanan perijinan. Kedua variabel bebas ini tampaknya seperti dua sisi mata uang yang sulit dipisahkan, sebab meski pemberdayaan telah dilaksanakan untuk menciptakan kemandirian pegawai dalam melaksanakan tugasnya, namun sejalan dengan perubahan perilaku pegawai. Hasil yang diperoleh pengaruh pemberdayaan sebesar 22.3% dan perilaku karyawan sebesar 48.6%. Atau pengaruh kedua variabel bebas ini terhadap kualitas pelayanan perijinan sebesar 70.9% atau sangat signifikan, sedangkan sisanya sebesar 29.1% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdeteksi dalam penelitian.

Daftar Pustaka

- Adiwisastro, Josy. 1996. *Pengaruh Pelaksanaan Program Keluarga Berencana Terhadap Perubahan Nilai Anak Pada Orang Sunda di Kabupaten Subang*. Bandung : PPS Universitas Padjadjaran
- Atmosudirdjo. Prajudi. 1982. *Administrasi dan Management Umum*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- BAPPENAS. 2007. *Modul Penerapan Prinsip-Prinsip Tata Pemerintahan Yang Baik*. Jakarta: Sekretariat Tim Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan Yang Baik.
- . 2007. *Penerapan Tata Pemerintahan Yang Baik*. Jakarta: Sekretariat Tim Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan Yang Baik.
- Barker, Alan, 2000. *How to Better at ... Managing People*. Terjemahan Soesanto Boedidarmo. *Bagaimana Membuat Lebih Baik Pada Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT Alex Media Komputerindo Gramedia
- Danandjaja Andreas.A. 1986. *Sistem Nilai Manajer Indonesia Tinjauan Kritis. Berdasar Penelitian*. Jakarta : PPM
- Denhardt, V, Janet and Denhardt, Robert.B. 2003. *The New Public Service*. New York : Armonk

- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management*, International Edition, 8th Ed. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Dwiyanto, Agus. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Univ. Gajah Mada, Kerjasama dengan PEG-USAID. Bank Dunia, dan Kemitraan Bagi Pembaruan Tata Pemerintahan di Indonesia
- Clutterbuck David, Kernaghan Susan. 2003. *The Power of Empowerment Release the Hidden Talents of your Employees*. Diterjemahkan Bern Hidayat. Jakarta : Gramedia
- Frederickson, H. George. 1997. *The Spirit of Public Administration*. San Francisco : Jossey Bass Publishers.
- Gaspersz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta : Gramedia
- Handoko, Hani T. 1998. *Manajemen*. Edisi ke-2. Yogyakarta : BPFE
- Henry Nicholas. 2004. *Public Administration and Public Affairs* eighth edition. New Delhi : Prentice –Hall of India Private Limited.
- Hellriegel, Jackson and Slocum. 2005. *Management A Competency – Based Approach*. Edition 10. Canada : Thomson Learning
- Hidayat. *Konsep Dasar dan Pengertian Produktivitas Serta Interpretasi Hasil Pengukurannya*”. Majalah Prisma Volume 11 Tahun 1986
- Hughes, Richard L., Ginnet Robert C., and Curphy, Gordon J. 2006. *Leadership Enhancing the Lessons Experience*. Boston : Mc Graw-Hill
- Indrawijaya, Adam. 2000. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Jasfar. Farida. 2005. *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kotler Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran. Analisis Perencanaan, Implementasi, dan Kontrol*. Alih bahasa Hendra Teguh dkk. Jakarta : PT. Dadi Kayana Abadi.

- Lovelock, Christopher H., dan Wright, Lauren K. 2005. *Principles of Service Marketing and Management*. Diterjemahkan Agus Widyanto. Jakarta : PT Intermedia
- Luthans Freud. 2005. *Organization Behavior*. Tent Edition. Boston : Mc Graw-Hill International Edition
- Mar'at. 1981. *Sikap Manusia Perubahan serta Pengukuran*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : ANDI
- Mc Kevit David. 1998. *Managing Core Public Service*. Massachuselts : Blackwell Publishers
- Mc Shane, Steven,L., Glinow Von Mary, Ann, 2005. *Organizational Behavior*. Boston : Mc Grwa-Hillim
- Nazsir Nasrullah. 1997. *Pengaruh Teknologi, Media Massa, dan Kelembagaan Sosial Terhadap Motivasi Modernisasi Ketenagakerjaan*. (Studi di Kotamadya Bandung) Jawa Barat. Bandung : PPS Universitas Padjadjaran
- Nawawi Hadari. H., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Ndraha, Taliziduhu.2005. *Kybernologi Beberapa Konstruksi Utama*. Jakarta : Sirao Credentia Center
- Osborne, David dan Plastrik Peter. 2000. *Memangkas Birokrasi Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Diterjemahkan Abdul Rosyid. Jakarta : CV Teruna Grafika
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : ALFABETA
- Rasyid Al Harun. 1994. *Statistika Sosial*, disunting oleh Teguh Kismantoroadji. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran.
- Rasyid M, Ryass. 1997. *Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru*. Jakarta : Yarsif Watampone

- Robbins, Stephen P., Coulter Mary. 2005. *Management*. International Edition. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Rosadi Dedi. 1997. *Sistem Perencanaan Terpadu Sebagai Salah satu Determinan Peningkatan Pendapatan Asli Daerah dari Sektor Pajak*. Bandung: PPS Universitas Padjadjaran
- Rosenbloom, David, H., Ingraham, Patricia, W., 1992. *The Promise and Paradox of Civil Service*. Pittsburgh : University of Pittsburgh
- Rusli, Budiman. 2000. *Pola Kebijakan Publik Tentang Kerjasama Antar Pemerintah Kotamadya dan Kabupaten Daerah Tingkat II Cirebon Dalam Pembangunan Prasarana Kota Terpadu Cirebon Raya*. Bandung : PPS Universitas Padjadjaran
- Saefullah.2007. *Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik. Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Era Desentralisasi*. Cetakan pertama. Bandung :
- Siagian 1995. *Motivasinya dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta
- 2001.a. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- 2001.b. *Administrasi Pembangunan Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta : Bumi Aksara
- Soerjono, 2000. *Pemberdayaan Sumberdaya*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : ALFABETA
- Stewart Mitchel Aileen. 2000. *Empowering People (Pemberdayaan Sumber Daya Manusia)*. Jogyakarta : Kanisius
- Trilestari Wirjatmi Endang. *Keikutsertaan Masyarakat dalam Membangun Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume 1 Nomor 1 Tahun 2004. Bandung : STIA LAN
- Winardi,2005. *Pemikiran Sistematis dalam Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers

———.2006. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta:
PRENADA MEDIA GROUP

Zeithaml., Bitne., and Gremler.2006. *Service Marketing : Integrating Customer
Focus Across The Firm*. 4 th edition. Boston Burr Ridge : Mc Graw-
Hill

———. Parasuraman. A. And Berry Leonar.L.1990. *Delivering Quality
Service Balancing Customer Perception and Expectation*. New York : The
Free Press.

Kebijakan Pemerintah :

UU No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan
Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Keputusan MENPAN No. 63 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum
Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Peraturan Daerah (Perda) Kota Medan No 10 Tahun 2002 tentang Retribusi
Izin Usaha Industri, Perdagangan, Gudang, Ruangan dan Tanda
Daftar Perusahaan.

Surat Keputusan Walikota Medan No. 35 Tahun 2002 tentang Pelaksanaan
Peraturan Daerah Kota Medan No. 10 Tahun 2002 tentang Retribusi
Izin Usaha Industri, Perdagangan, Gudang, Ruangan dan Tanda
Daftar Perusahaan.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah 2004-2009. Jakarta : Sinar Grafika

Media massa :

Kompas, 12 Desember 2007.

Media Indonesia, 17 Januari 2008

Medan Bisnis, 2 Juli 2007

Pikiran Rakyat, 3 Juli 2007

Waspada, 10 April 2007