

PENGARUH PEMBERDAYAAN DAN PENGAWASAN TERHADAP PERILAKU PEGAWAI DALAM RANGKA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN SIUP (STUDI PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN KOTA MEDAN)

Monang Sitorus

Univ. HKBP Nommensen, Jl. Sutomo No. 4 Medan
Telp. (061) 4522922, E-mail : monangporsea@yahoo.com

The Influence of Empowering and Controlling toward Employee's Behavior in Terms of Increasing Service Quality SIUP at The Board of Industry and Trade of Medan City

One purpose of the establishment of Local Government Act Number 32 of 2004 is to increase the quality of public services such as permit (SIUP) service. In fact, deviation on the implementation process still occurs between public aspiration (das sollen) and the real services which is provided by the public institutions (das sein). This problem is emerged as a result of discrimination. Based on the observation, it can be found that the implementation of empowering and controlling mechanism toward employee's behaviour is not yet optimally conducted, so that the effort to increase the quality of permit service is still far from what the public would be expected. As a result, the researcher needs to examine and analyse the influence of the empowering and controlling mechanism of employee's behavior upon the quality of public service provided by Board of Industry and Trade of the City of Medan. This research uses the method of explanatory survey with quantitative approach. In terms of sample choices, a census technique has been chosen, while a path analysis technique has been used for hypothesis testing.

The finding shows the existence of direct and indirect influences of the empowering and controlling mechanism toward the employee's behaviour. Besides, the quality of permit (SIUP) service has been positively and significantly influenced by the employee's behaviour. Thus, the result of the research has been proven scientifically. However, the researcher argues that other variables or factors (epsilon) are also influencing the quality of permit (SIUP) service.

Keyword: *empowering, controlling, employee's behaviour, and increase quality of permit service.*

A. LATAR BELAKANG

Perizinan dapat dikategorisasikan sebagai kegiatan *civil service*, dan sebagai ciri atau tanda bagi terbangunnya sektor ekonomi formal. Secara administratif, dari kegiatan perizinan 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. Oleh sebab itu, agar supaya data-data keberadaan perusahaan di suatu daerah dapat diinventarisir, maka Pemerintah Kota Medan membuat peraturan untuk menciptakan keteraturan izin operasional usaha perdagangan. Realisasi

hal tersebut tentunya harus berpedoman kepada beberapa peraturan seperti: Peraturan Daerah (Perda) Kota Medan Nomor 10 Tahun 2002 tentang Retribusi Izin Usaha Industri, Perdagangan, Gudang, Ruangan dan Tanda Daftar Perusahaan serta Surat Keputusan WaliKota Medan Nomor 35 Tahun 2002 tentang Pelaksanaan Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 10 Tahun 2002 tentang Retribusi Izin Usaha Industri, Perdagangan, Gudang, Ruangan dan Tanda Daftar Perusahaan. Maksud dan tujuan diterbitkannya Perda tersebut diungkapkan pada Bab II pasal 2 sebagai berikut: "Untuk mengatur, mengendalikan, mengawasi dan melakukan pembinaan terhadap pertumbuhan dan berbagai izin usaha dalam daerah". Keharusan agar setiap perusahaan memiliki izin usaha perdagangan tertuang dalam Bab IV Pasal 5 ayat (1) yaitu "Setiap perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha industri, perdagangan, dan gudang/ruangan wajib memiliki izin usaha industri, perdagangan, izin usaha gudang/ruangan dan wajib didaftarkan dalam daftar perusahaan". Dengan dikeluarkannya Perda tersebut di samping bertujuan untuk memperoleh pendapatan juga mengandung unsur 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 mewujudkan amanah dari Perda tersebut, maka Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan mendorong pegawai di lingkungannya untuk mengikuti pemberdayaan melalui pendidikan dengan status izin belajar atau tugas belajar, juga melalui 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 tugas belajar adalah 5 orang dan izin belajar sebanyak 15 orang. Sedangkan yang mengikuti Diklat Prajabatan 10 orang, Diklat Kepemimpinan 28 orang, Diklat Fungsional 5 orang, dan Diklat Teknis 21 orang. Di samping memberdayakan para pegawai dalam bentuk mengikutsertakan mereka dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan, pimpinan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan juga menerapkan pengawasan melekat, yaitu pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh atasan pegawai yang bersangkutan sebagaimana diatur dalam Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Pengawasan itu tentu saja berkaitan erat dengan dimensi penetapan standar pelayanan perizinan SIUP, yang meliputi: standar waktu penerbitan SIUP selama 7 hari kerja, dan ketentuan biaya perizinan SIUP yang akan dipedomani aparatur Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan.

Meskipun pegawai telah diberdayakan, dan dilakukan pengawasan melekat, akan tetapi perilaku pegawai tidak berubah. Hal tersebut berkenaan dengan tidak berubahnya tabiat pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan, dimana mereka masih melakukan pemungutan-pemungutan biaya perizinan di luar ketentuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil pengamatan penulis di lapangan, terlihat adanya gejala-gejala yang menunjukkan rendahnya kualitas pelayanan SIUP. Gejala-gejala tersebut di antaranya meliputi adanya biaya-biaya yang tidak resmi pada setiap pengurusan perizinan dan prosedur pelayanan yang terlalu birokratis dimana proses pengurusan SIUP harus melalui banyak meja. Hal ini mengakibatkan timbulnya kekecewaan dari masyarakat terhadap bentuk layanan yang diperoleh. Terlebih lagi masyarakat mengetahui bahwa pelayanan perizinan usaha yang dilakukan oleh para birokrat bersifat monopolistik (tidak memiliki pesaing). Gejala lainnya yang ditemukan di lapangan adalah

tidak adanya kepastian waktu mengenai lamanya pengurusan SIUP. Sebenarnya lama pengurusan atau waktu standar yang ditetapkan untuk penerbitan SIUP adalah selama 7 (tujuh) hari, namun pada kenyataannya bisa mencapai hingga lebih dari 2 (dua) minggu, akan tetapi apabila diurus oleh calo, maka SIUP dapat selesai dalam 1 (satu) hari. Hal ini tentu saja akan mengakibatkan timbulnya kekecewaan dari masyarakat terhadap bentuk pelayanan yang dilakukan oleh institusi publik. Gejala lain menunjukkan, ketika masyarakat tiba di ruangan kantor pelayanan, maka mereka akan menemukan sikap para petugas yang kurang memberikan perhatian, keramahan, dan kesopanan. Umumnya para petugas bersikap kurang tanggap ketika memberikan pelayanan kepada publik. Gejala lain menunjukkan bahwa masyarakat mengalami kesulitan untuk membedakan secara fisik mana yang merupakan aparat petugas dan mana yang merupakan calo. Hal ini disebabkan para calo mempunyai akses langsung ke dalam lembaga untuk mempercepat pengurusan SIUP. Fenomena ini selanjutnya mengakibatkan timbulnya sikap ragu-ragu serta rasa tidak aman dari masyarakat terhadap orang yang berkompeten melakukan pengurusan SIUP. Hasil temuan penulis tersebut di atas sejalan dengan apa yang dimuat di media massa: *Waspada*, 10 April 2007; *Medan Bisnis*, 2 Juli 2007, *Pikiran Rakyat*, 3 Juli 2007; *Kompas*, 12 Desember 2007; dan *Media Indonesia*, 17 Januari 2008.

Dengan terlihatnya gejala-gejala mengenai pelayanan (SIUP) yang belum memenuhi harapan klien, maka timbul pertanyaan “Mengapa pelayanan SIUP yang dilakukan Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan masih menunjukkan atau memperlihatkan hal-hal yang tidak diinginkan”? Padahal pegawai telah diberdayakan, demikian juga pengawasan melekat telah dilakukan pimpinan. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka peneliti mencoba mencari penyebab dari fenomena tersebut dengan melihat gejala-gejala pada saat pra penelitian di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan.

Adapun gejala-gejala yang ditemukan berdasarkan hasil pengamatan di lapangan yang dianggap merupakan penyebab dari gejala-gejala kurang baiknya pelayanan (SIUP) adalah sebagai berikut: pertama, pelaksanaan diklat yang berjalan selama ini belum optimal. Hal disebabkan tersentralisirnya sistem pengajaran, dimana para peserta diklat mengalami kesulitan untuk menerapkan materi hasil pelatihan dalam kondisi nyata di lapangan. Tentu saja hal tersebut mengakibatkan pelayanan SIUP belum optimal. Kedua, pimpinan bersama jajarannya kurang atau jarang melakukan pengawasan terhadap bawahannya secara langsung atau menanyakan langsung apa yang sedang dikerjakan pegawainya. Mereka juga relatif kurang menanggapi laporan-laporan dari bawahan, tentu saja ini mengakibatkan kualitas pelayanan perizinan SIUP masih belum optimal. Ketiga, pimpinan kurang memperhatikan perilaku pegawai yang diskriminatif dengan melakukan transaksi atau memberlakukan pungutan-pungutan kepada pelanggan di luar ketentuan yang berlaku. Keempat, pimpinan kurang atau jarang menegur pegawai yang menunjukkan sikap memperlambat pelayanan, sebab dikalangan pegawai masih muncul istilah ‘kalau pelayanan bisa diperlambat, maka mengapa harus dipercepat’.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh pemberdayaan dan pengawasan terhadap perilaku pegawai dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan perizinan SIUP, yang mana sepengetahuan peneliti sampai saat ini belum ada penelitian yang menyoroti hal yang sama. Atas pemikiran tersebut peneliti berkeyakinan bahwa kajian ini menjadi sangat penting dan strategis, karena benar-benar akan menghasilkan manfaat bagi pelaksana pelayanan perizinan. Sebab apabila tidak dilakukan pembenahan oleh pemerintah Kota

Medan terhadap kepentingan masyarakat, maka citra pemerintah daerah akan menjadi taruhannya.

B. LANDASAN TEORITIS

Jika mencermati judul artikel, maka ada 4 (empat) teori yang akan dipakai sebagai landasan untuk penulisan artikel ini, yaitu: (1) Teori pemberdayaan; (2) Teori pengawasan; (3) Teori perilaku pegawai; dan (4) Teori kualitas pelayanan. Apabila diinventarisir, kajian mengenai teori-teori tentang pemberdayaan, pengawasan, perilaku dan kualitas pelayanan sangat banyak dan beragam. Adapun teori yang akan digunakan dalam penulisan artikel ini adalah *grand theory* yang diciptakan oleh Clutterbuck dan Kernaghan (2003: 209). Teori tersebut digunakan karena: *Pertama*, Clutterbuck dan Kernaghan (2003) menggunakan dimensi pendidikan dan pengembangan, dimana para pakar lainnya tidak memasukkan pengembangan sebagai salah satu dimensi pemberdayaan. Penulis berpendapat bahwa aspek pengembangan merupakan bagian integral dari kehidupan pegawai dalam meraih kemajuan dalam karir. Artinya, pimpinan tidak boleh mencegah/menghambat karir seseorang dalam peningkatan mutu hidupnya. Hal ini dipertegas oleh Siagian (2001: 195) yang mengatakan: "Pengembangan merupakan bagian integral dari kehidupan mutu kekerjaan seseorang, dan setiap pegawai berkepentingan merencanakan pengembangan karirnya". *Kedua*, sesuai dengan fenomena yang ditemukan di lapangan, yang menunjukkan bahwa pimpinan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan telah memberdayakan pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan. Terlihat bahwa selama 4 (empat) tahun terakhir pegawai yang mengikuti tugas belajar sebanyak 5 orang, izin belajar sebanyak 15 orang dan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan sebanyak 75 orang. Dengan demikian ada kecocokan jika menggunakan teori tersebut.

Clutterbuck dan Kernaghan (2003: 209) berpendapat bahwa proses pemberdayaan pegawai dapat tercapai secara optimal apabila memperhatikan 5 (lima) dimensi dimensi tujuan-tujuan, dimensi sikap-sikap manajemen, dimensi pelatihan dan pengembangan, dimensi seleksi dan rekrutmen pegawai, dan dimensi struktur dan sistem.

Dimensi tujuan berkaitan dengan penjelasan mengenai tujuan yang akan dicapai melalui proses pemberdayaan. Sebelum pemberdayaan dilakukan, para pegawai perlu diberikan penjelasan mengenai tujuan yang akan dicapai melalui proses pemberdayaan. Perlu ditetapkan tujuan-tujuan yang spesifik dan bisa terukur. Misalnya setelah pemberdayaan dilakukan diharapkan dalam satu minggu kantor pelayanan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan dapat meningkatkan penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) sebanyak 30%, atau dapat memangkas waktu perizinan dari 6 hari kerja menjadi 4 hari kerja. Apabila manajer dan staf memahami tujuan pemberdayaan dan menjadikan hal tersebut sebagai bagian dari dirinya, maka sarana untuk mempercepat capaian tujuan pelayanan perizinan dapat diserahkan kepada masing-masing individu. Oleh karena itu, manajer dan staf yang akan diberdayakan perlu bersepakat mengenai tujuan dilakukannya pemberdayaan, sebab tanpa adanya 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 bersifat tidak jelas dan saling berlawanan. Adanya kejelasan tujuan pemberdayaan antara manajer dan staf akan menjadi pedoman bagi kegiatan pemberdayaan apa yang hendak dicapai pegawai manakala ia diberdayakan, tujuan juga menjadi standar pelaksanaan pemberdayaan, maupun menjadi inspirasi atau pemberi dorongan dalam pemberdayaan.

Dimensi sikap manajemen berkaitan dengan sikap yang dimiliki oleh para manajer. Sebelum pegawai diberdayakan, para manajer harus memiliki sikap yang tegas kepada siapa pemberdayaan itu akan diberikan, apakah pemberdayaan itu diperuntukkan kepada pegawai yang melakukan pelayanan kepada masyarakat atau bukan. Clutterbuck dan Kernaghan (2003: 210) mengatakan: "Pegawai di lini depan merupakan prioritas untuk diberdayakan, karena mereka memahami harapan-harapan pelanggan dan faktor-faktor yang menghambat pemenuhan harapan-harapan pelanggan". Hal ini berkenaan dengan keberadaan suatu organisasi yang secara langsung berkenaan dengan peran institusi publik sebagai pelayan publik. Oleh karena itu, sudah seyogyanya manajer lebih memperhatikan mereka, karena mereka yang sering menghadapi keluhan pelanggan (*customer responsiveness*). Pegawai di lini depan harus mendapat dukungan dari pihak manajemen untuk mendapatkan pemberdayaan. Jika hal itu tidak dilakukan oleh pihak manajemen, maka para pegawai akan merasa tidak memiliki wewenang untuk bertindak, dan hal tersebut akan berdampak pada kinerja pelayanan publik.

Dimensi pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan kompetensi tambahan bagi para pegawai. Melalui pendidikan diharapkan para pegawai akan memperoleh tambahan dalam hal pengetahuan, kemampuan, keterampilan, kompetensi, dan wawasan, sehingga kemampuannya dalam melaksanakan tugas akan meningkat, dimana mereka siap menerima pelimpahan wewenang dan tanggung jawab baru. Para pegawai diharapkan dapat mengakomodasi semakin meningkatnya tuntutan publik terhadap pelayanan perizinan yang berkualitas. Dessler (2000: 253) mengatakan: "*Training is essentially a learning process*". Adapun pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang paling efektif sesuai dengan tuntutan pelanggan. Pengetahuan dan keterampilan para aparatur dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Tissen et.al. (1998: 20) menyatakan bahwa *need for knowledge* penting untuk menghadapi kompleksitas masalah, memberikan pelayanan yang memiliki nilai tambah, dan meningkatkan inovasi. Dalam hal ini pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai dipahami sebagai upaya untuk menambah pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta wawasan, sehingga mereka semakin tanggap dalam melaksanakan tugasnya serta mampu menerima tugas baru. Dengan pembelajaran melalui diklat, dan materi yang relevan dengan pekerjaan pegawai, diharapkan para pegawai dapat mengakomodasi pertumbuhan, perkembangan kebutuhan pelayanan pada masyarakat. Diklat pegawai negeri sipil seperti Diklat Prajabatan dan Diklat dalam Jabatan (diklat kepemimpinan, fungsional, dan teknis) sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, merupakan upaya pemberdayaan untuk peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan peningkatan kinerja staf agar lebih memuaskan. Dessler (2000: 249) mengemukakan bahwa "*Improving quality may in turn require remedial-education training*", yang berarti perbaikan mutu sering menuntut pelatihan dalam bentuk pendidikan-pemulihan, karena program perbaikan mutu mensyaratkan pegawai dapat menggunakan keterampilannya dalam menghasilkan pekerjaan yang lebih bermutu.

Dimensi seleksi dan rekrutmen pegawai berkaitan dengan kualitas SDM. Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi tergantung kepada kualitas calon-calon pegawai yang akan diterima. Rekrutmen adalah proses pengadaan pegawai yang mempunyai kompetensi, minat dan kualifikasi yang tepat untuk mengisi posisi pekerjaan tertentu, misalnya pekerjaan untuk melayani perizinan SIUP atau sebagai pegawai di lini depan. Clutterbuck dan Kernaghan (2003: 214) mengatakan sebagai berikut: "Perekrutan berbasis kompetensi bisa membantu menembus dugaan-dugaan tradisional, dimana ada

kecenderungan untuk mempekerjakan wanita berusia di bawah 35 tahun dan mudah senyum sebagai pelayan pelanggan dibandingkan dengan mempekerjakan pegawai yang mempunyai karakteristik lain, misalnya pria dewasa". Melakukan proses seleksi yang tepat bukanlah hal yang mudah, terutama untuk merekrut orang-orang yang mudah senyum, menunjukkan sikap yang simpatik, dan menyapa klien dengan bahasa yang lembut dan sopan dalam memberikan pelayanan perizinan. Dalam hal ini menempatkan orang-orang yang tepat pada posisi yang tepat merupakan cara yang tepat untuk memberdayakan mereka, sebab mereka dapat berkreasi dalam pekerjaannya sesuai dengan keahlian dan kecakapannya. Di samping itu, penempatan pegawai yang tepat, juga mempermudah manajer untuk melakukan pemberdayaan terhadap pegawai yang bersangkutan. Oleh karena itu, proses seleksi sangatlah penting dilakukan, dan bukan hanya sekedar dimaksudkan untuk menyaring jumlah pelamar yang melebihi jumlah formasi pegawai yang tersedia. Pentingnya dilakukan seleksi juga dikemukakan oleh Dessler (2000: 173) sebagai berikut: "*Careful selection is also important, because of the legal implications of incompetent hiring*". Seleksi yang objektif adalah memilih calon-calon pegawai serta menempatkan mereka sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, yaitu berdasarkan prinsip '*the right man on the right job*'. Melakukan seleksi secara objektif tentu saja harus melalui prosedur-prosedur seleksi yang meliputi: (a) seleksi persyaratan administrasi; (b) seleksi pengetahuan umum; (c) seleksi psikologi; (d) wawancara; (e) pemberian referensi; dan (f) uji kesehatan fisik (Sedarmayanti, 2007: 113).

Dimensi struktur dan sistem berkaitan dengan mekanisme formal dalam suatu organisasi. Struktur dan sistem sangat penting dalam pemberdayaan pegawai seperti halnya yang dikemukakan oleh Clutterbuck dan Kernaghan (2003: 215), dimana mereka mengatakan: "Adanya mekanisme-mekanisme formal yang diatur dalam suatu struktur dan sistem yang baku yang dapat membuat mereka lebih berdaya". Mekanisme formal ini akan mempermudah jalannya jalur komunikasi dua arah yang baik dari lini depan ke manajemen puncak. Di sini pegawai di lini depan (*front line*) harus mendapatkan informasi yang sama mulai dari manajemen puncak tentang harapan-harapan pelanggan dan persepsi pelanggan mengenai kinerja mereka. Mekanisme-mekanisme formal yang diatur dalam suatu struktur dan sistem yang baku akan mempermudah proses penanggulangan keluhan pelanggan. Jika terjadi masalah yang berkaitan dengan proses layanan, maka pegawai lini depan dapat mengatasi masalah tersebut secara langsung. Namun apabila pihak pelanggan merasa kurang puas terhadap penanggulangan masalah yang dilakukan oleh pegawai lini depan tersebut, maka pihak perusahaan atau organisasi dapat membentuk satu unit layanan khusus untuk menangani keluhan-keluhan para pelanggan. Sehingga dalam hal ini terbentuk suatu pola tetap yang menunjukkan kedudukan, tugas dan wewenang setiap petugas layanan perizinan. Berkenaan dengan hal tersebut Handoko (1998: 169) mengatakan: "Struktur adalah mekanisme-mekanisme formal dimana organisasi dikelola. Struktur menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang berda-beda dalam suatu organisasi".

Jika kelima dimensi itu diimplementasikan, maka pegawai akan semakin profesional dalam melaksanakan tugasnya sebagaimana dikemukakan Ibrahim (2004: 165), Luthans (2005: 422), Schermerhorn et.al. (2005: 276), Kreitner and Kinicki (2006: 327), Kartiwa (2007: 2), dan Saefullah (2007a: 192), dimana mereka mengungkapkan: "Proses pemberdayaan dengan cara memberikan kekuasaan kepada para pegawai yang membutuhkannya akan membuat pegawai tersebut lebih berdaya dan semakin profesional dalam melaksanakan

tugasnya". Dengan demikian eksistensi pemberdayaan dapat diwujudkan apabila budaya menunggu perintah, petunjuk, atau pengarahan dari pimpinan yang menimbulkan budaya ketergantungan dapat dihilangkan. Hal ini berkaitan dengan makna pemberdayaan sumber daya manusia untuk menciptakan prakarsa, keleluasaan, inovasi dan kreativitas, serta tanggung jawab. Pemberdayaan merupakan upaya untuk mendorong tanggung jawab para pegawai dalam upaya memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan. Tampubolon (2001: 169) mengatakan: "Pemberdayaan tidak akan terjadi apabila orang hanya menunggu perintah, petunjuk, atau pengarahan dari pimpinan, sebab prakarsa, inovasi, dan kreativitas tidak berkembang, dan yang berkembang adalah ketergantungan". Hal senada juga diungkapkan, Gaspersz (1997: 89), Siagian (2001a: 34), Soerjono (2000: 21) dimana mereka mengatakan bahwa ciri-ciri pegawai yang diberdayakan (*empowered employees*) akan merasa bahwa: (1) pekerjaan mereka merupakan milik mereka; (2) mereka bertanggungjawab; (3) mereka mengetahui dimana mereka berada; dan (4) mereka memiliki beberapa pengendalian atas pekerjaan mereka.

De Vrye (dalam Trilestari, 2006: 9-10), mengatakan bahwa huruf 'e' terakhir yang ada pada kata *service* adalah *empower*, atau merupakan bagian dari strategi kata pelayanan itu sendiri. Artinya, pemberdayaan sangat penting dan menentukan baik buruknya kualitas pelayanan (*service*). Oleh karena itu, pemberdayaan sangat penting diberikan kepada pegawai, agar mereka mendapat kekuatan (energi) baru untuk berinovasi. Kepercayaan pimpinan kepada bawahan hendaknya terus dikembangkan. Pimpinan harus percaya bahwa pegawai bertanggung jawab atas hasil kerja dan bukan hanya bertanggung jawab kepada pimpinan saja. Dengan mendelegasikan wewenang berarti pimpinan berusaha mengembangkan kemampuan para pegawai yang menjadi bawahannya yang pada gilirannya dapat membentuk perilaku pegawai yang semakin kondusif.

Teori pengawasan yang akan dipakai sebagai landasan teori (*grand theory*) dalam penelitian ini adalah teori yang diciptakan Stoner et.al. (1996: 248-250). Adapun pertimbangan digunakannya teori ini karena: *Pertama*, adanya dimensi penetapan standar seperti waktu standar untuk menyelesaikan target yang ditetapkan. *Kedua*, sesuai dengan fenomena hasil pengamatan bahwa Dinas Perindustrian dan Perdagangan telah menetapkan standar waktu penyelesaian perizinan SIUP selama 6 (enam) hari kerja. Dengan demikian teori ini cukup relevan untuk dijadikan sebagai pisau analisa dalam penelitian ini. Stoner et.al. (1996: 248-250) mengemukakan 4 (empat) dimensi yang harus diperhatikan agar pengawasan dapat secara sukses dilaksanakan. Keempat dimensi pengawasan tersebut adalah: dimensi menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi kerja, dimensi pengukuran prestasi kerja, dimensi menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar, dan dimensi melakukan tindakan korektif.

Dimensi menetapkan standar dan metode pengukuran prestasi kerja berkaitan dengan penetapan target atau hasil yang diinginkan. Standar juga merupakan batasan tentang apa yang harus dilakukan dalam melaksanakan suatu kegiatan untuk mencapai target dan tujuan organisasi. Adanya standar akan memudahkan proses identifikasi penyimpangan kualitas pelayanan. Standar harus jelas, tepat dan dapat terukur termasuk dalam batas waktunya, sehingga mudah dikomunikasikan, diterjemahkan atau dilaksanakan oleh para pegawai. Kemudahan mengkomunikasikan sasaran dan tujuan dengan kata-kata yang tepat sangatlah penting dalam mekanisme pengawasan. Adanya penetapan target atau sasaran yang diinginkan akan menjadi sebuah kriterium guna mengukur kenyataan yang dihasilkan yang kemudian dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan. Kejelasan rumusan hasil atau target yang diinginkan dapat berfungsi sebagai kejelasan tolok ukur

standar kualitas layanan. Bila target yang diinginkan manajemen Dinas Perindustrian dan Perdagangan tidak jelas atau tidak terukur, maka akan mengakibatkan tidak berfungsinya mekanisme pengawasan. Handoko (1998: 363-364) mengemukakan 3 (tiga) bentuk standar pengukuran prestasi kerja yaitu: (a) Standar-standar fisik yang meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan, atau kualitas produk; (b) Standar-standar moneter yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya tenaga kerja, biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan, dan sejenisnya; dan (c) Standar-standar waktu yang meliputi kecepatan menyelesaikan pekerjaan, atau batas waktu suatu pekerjaan harus diselesaikan. Pendapat lain berasal dari Atmosudirdjo (1982: 225) sebagai berikut: "Bentuk standar itu dapat pula bersifat administratif, yuridis atau teknis dan dapat bersifat sederhana atau kompleks, dapat bersifat norma-norma baik kualitatif dan kuantitatif berdasarkan pengalaman masa lampau, selain itu standar juga harus dapat digunakan dalam organisasi".

Dimensi pengukuran prestasi kerja dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran apakah dengan cara berulang-ulang dan berlangsung terus-menerus secara benar. Tingkat intensitas pengukuran dapat dilakukan secara harian, mingguan, atau bulanan sehingga tampak yang diukur antara mutu dan jumlah hasil. Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan. Oleh karena itu, Handoko (1998: 364) mengatakan adanya beberapa pertanyaan yang penting yang harus dijawab sebelum melakukan pengukuran yaitu: (a) Seberapa sering proses pengukuran dilakukan, apakah diukur setiap jam, harian, mingguan, atau bulanan; (b) Format pengukuran seperti apa yang digunakan, apakah berupa laporan tertulis, inspeksi mendadak, atau melalui telepon; dan (c) Siapa saja yang akan terlibat dalam melakukan pengawasan, apakah manajer, staf atau suatu departemen.

Dimensi menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan, apakah kinerja lebih tinggi, lebih rendah, atau sama dengan standar. Bila prestasi sesuai dengan standar, manajer mungkin menganggap bahwa 'segala sesuatu dalam kendali'. Proses tersebut berguna untuk menemukan adanya penyimpangan-penyimpangan terhadap standar yang telah ditentukan. Bila perbandingan tidak dilakukan antara hasil yang diharapkan dengan kenyataan yang ada, maka itu berarti bahwa fungsi manajemen tidak berfungsi sebagaimana mestinya. Berkenaan dengan penelitian ini, maka pihak manajemen Dinas Perindustrian dan Perdagangan perlu melakukan perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan kenyataan yang ada.

Dimensi melakukan tindakan korektif meliputi keputusan untuk mengambil tindakan korektif atau perbaikan. Tindakan korektif sangat penting dianalisis, sebab bila kinerja lebih rendah dari standar maka hasil analisis akan menunjukkan ada tindakan yang perlu dilakukan. Bilamana telah terjadi penyimpangan (deviasi) antara standar dengan realisasi, maka tindakan korektif sangat penting dilakukan oleh pihak manajemen Dinas Perindustrian dan Perdagangan, yaitu dengan cara melakukan tindakan *follow-up* berupa tindakan korektif atas penyimpangan yang terjadi. Tindakan tersebut dapat dilakukan dengan mengubah standar, ukuran atau norma organisasi. Menurut Handoko (1998: 365), tindakan koreksi dapat berupa: (a) Mengubah standar yang sudah ditetapkan sebelumnya (barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah); (b) Mengubah pengukuran pelaksanaan, apakah inspeksi terlalu sering frekuensinya, kurang, atau bahkan melakukan proses penggantian sistem pengukuran itu sendiri; dan (c) Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan. Oleh karena itu, tindakan korektif perlu dilakukan dengan melihat dan mengukur tingkat kemampuan

pegawai, sebagaimana yang dikemukakan oleh Winardi (2002: 19) sebagai berikut: "Manakala terjadi penyimpangan maka perlu adanya tindakan *follow-up*, yaitu mengoreksi penyimpangan yang terjadi. Proses *follow-up* ini akan memberikan dampak psikologis terhadap perilaku pegawai".

Apabila keempat dimensi pengawasan di atas dilaksanakan, maka hasil pelaksanaan pekerjaan akan sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau diputuskan sebelumnya. Hal tersebut sesuai dengan pendapatnya Winardi (1979: 379), Atmosudirdjo (1982: 125), Weihrich and Koontz (1994: 578), Handoko (1998: 359), Ruky (2002: 155), Robbins and Coulter (2005: 458), dan Siagian (2006: 112), dan. Ketujuh pakar ini sepakat mengatakan bahwa pengawasan dilakukan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung hasilnya sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau diputuskan. Di samping itu, BAPPENAS (2007: 47) mengatakan: "Sistem pengawasan adalah salah satu bagian dari penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*)". Artinya, dalam sistem pemerintahan yang baik dibutuhkan adanya mekanisme pengawasan.

Selanjutnya teori perilaku yang dipakai sebagai landasan atau *grand theory* dalam penelitian ini adalah teori yang diciptakan Mar'at (1981). Pertimbangan menggunakan teori ini sebagai pisau analisis karena teori perilaku yang diciptakan Mar'at (1981) mengandung sistem nilai yang mengacu pada konsistensi tingkah laku individu yang berasal dari dorongan, motivasi, sikap yang selanjutnya menjadi 'sistem nilai'. Masuknya unsur sistem nilai sangat penting untuk memahami perilaku individu, sebagaimana diungkapkan para pakar seperti Adiwisastro (1996: 52), Nazsir (1997: 72), Rosadi (1997: 40), Rusli (2000: 98), dan Winardi (2006: 66). Secara filosofis unsur nilai merupakan aspek penting untuk memahami perilaku manusia. Hal ini diperkuat dengan pendapat Siagian (1995: 110) sebagai berikut: "Pemahaman terhadap sistem nilai merupakan dasar yang kuat untuk mengerti sikap, motivasi, dan perilaku bawahan". Selain itu konsep tersebut juga sesuai dengan fenomena yang ditemukan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan, yaitu adanya 'sikap' petugas yang memperlambat pelayanan SIUP dengan mengacu pada anggapan 'kalau bisa diperlambat mengapa dipercepat'. Sikap pegawai tersebut selanjutnya mengakibatkan belum optimalnya pelayanan SIUP di institusi tersebut.

Mar'at (1981) mengusulkan 4 (empat) dimensi untuk memahami perilaku pegawai dalam suatu organisasi yang terdiri dari: dimensi dorongan, dimensi motivasi, dimensi sikap, dan dimensi nilai.

Dimensi dorongan berkaitan dengan konsep yang dikemukakan oleh Winardi (1992: 6) sebagai berikut: "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. Misalnya, seseorang menginginkan sesuatu demi kelangsungan hidupnya seperti kebutuhan akan tempat tinggal, maka yang bersangkutan akan terdorong untuk memenuhinya. Atau seseorang menginginkan naik pangkat, maka ia akan berusaha untuk mencapainya. Manakala seseorang telah memiliki dorongan yang kuat tetapi tidak bisa mencapainya, maka orang tersebut akan merasa resah, gundah, atau putus asa. Di samping itu, setiap individu mampu menciptakan keseimbangan dan keserasian antara kekuatan yang berasal dari dalam dirinya maupun rangsangan yang datang dari luar dirinya. Apabila terjadi ketidakseimbangan dalam hal tersebut, maka

akan menyebabkan terjadinya kekecewaan dan gangguan dalam dirinya. Hersey dan Blanchard (1995: 1) mengatakan: "Konsekuensi bagi individu yang tidak dapat menyeimbangkan antara kepentingan teknis dengan kemampuan sosialnya adalah bencana, karena kegagalan ini berakibat pada tidak terjaminnya kerjasama dan pemahaman antar sesama yang merupakan sumber dari ketimpangan dan konflik dari semua lapisan yang ada".

Dimensi motivasi berkaitan dengan dorongan yang ada pada diri setiap manusia. Menurut Winardi (2004: 6) motivasi adalah: "Suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan dari luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif yang bergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi oleh yang bersangkutan". Hal senada juga diungkapkan oleh Nazsir (1997: 77) sebagai berikut: "Kekuatan yang menggerakkan dan mendorong sehingga menghasilkan kemauan untuk mencapai tujuan". Berdasarkan pendapat kedua ahli di atas, maka motivasi merupakan rangsangan dari luar atau kekuatan yang bersifat eksternal yang dapat memberikan kekuatan atau menjadi pendorong bagi seseorang. Misalnya imbalan secara finansial atau non-finansial yang dapat mempengaruhi motivasi dalam diri seseorang. Sementara itu, Siagian (1995: ix) menyatakan: "Alasan utama seseorang memasuki berbagai jenis organisasi pada mulanya adalah karena terdorong oleh keinginan yang kuat untuk memenuhi kebutuhannya yang tidak mungkin terpenuhi tanpa memasuki jalur organisasi".

Dimensi sikap berkaitan dengan tingkat kesesuaian seseorang terhadap sesuatu. Mar'at (1981: 21) mengatakan bahwa secara operasional sikap dapat diartikan sebagai "Derajat atau tingkat kesesuaian seseorang terhadap objek tertentu". Jika mengkaji pendapat tersebut, dan dikaitkan dengan motivasi sebagai lanjutan dari dorongan dan awal pembentukan perilaku, maka perilaku seseorang akan dapat diramalkan jika telah diketahui sikapnya. Agar para pegawai bersikap secara positif, maka perlu dilakukan 4 (empat) cara sebagai berikut: (1) Perubahan perilaku, yaitu mengubah dengan cara pendisiplinan pegawai yang melanggar disiplin dengan cara dilakukan pemberhentian sementara atau diturunkan pangkatnya; (2) Perubahan ide-ide dan keyakinan, yaitu dengan cara memberikan informasi atau tujuan yang hendak dicapai juga fakta-fakta yang jelas dan benar; (3) Perubahan perasaan, yaitu mendengarkan apa yang dikatakan orang lain dan mencoba mengerti maksud dari perkataan tersebut; dan (4) Perubahan situasi, yaitu memodifikasi situasi dengan cara melakukan pengawasan yang ketat terhadap mekanisme kenaikan pangkat, gaji atau insentif (Sumantri, 2001: 48-49).

Dimensi nilai berkaitan dengan pandangan seseorang mengenai sesuatu. Sumantri (2001: 52) menyatakan: "Nilai merupakan dasar dari pandangan individu mengenai segala sesuatu, dimana individu akan menggunakannya untuk memberikan penilaian benar atau salah, baik atau buruk, wajar atau tidak wajar, pantas atau tidak pantas terhadap sesuatu". Dengan demikian nilai yang tertanam dalam konsep individu akan digunakan sebagai panduan untuk membandingkan, menilai, dan memutuskan untuk melakukan suatu tindakan. Dalam hal ini nilai berhubungan erat dengan sikap seseorang terhadap objek yang diamatinya. Oleh karena itu, nilai berkaitan dengan konsistensi tingkah laku setiap individu. Artinya, akumulasi dari pembentukan perilaku berkenaan dengan sistem nilai yang dianut. Nilai yang dianut oleh seseorang nampak pada perilakunya. Islamy (2004: 120) mengatakan bahwa sistem nilai merupakan: "Kaitan dan kebulatan nilai-nilai, norma-norma, dan tujuan-tujuan yang mapan yang terdapat dalam masyarakat". Sistem

nilai sangat penting diperhitungkan dalam proses menciptakan perilaku pegawai yang kondusif. Sebagaimana ditegaskan oleh Adiwisastro (1996: 52), Rosadi (1997: 40), Rusli (2000: 98), dan Winardi (2006: 66): "Nilai mempengaruhi perilaku, sekaligus menentukan penyesuaian dengan nilai lain". Jika diinterpretasikan pendapat pakar di atas, maka nilai merupakan sesuatu yang dianut dan dimiliki oleh individu atau kelompok yang merupakan bagian dari perilakunya dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam organisasi.

Adapun *grand theory* yang akan dipakai untuk membahas kualitas pelayanan adalah teori yang dirancang oleh Denhardt and Denhardt (2003: 61). Pertimbangan menggunakan teori ini adalah karena: *Pertama*, mereka memasukkan dimensi 'keadilan' (*fairness*) sebagai filosofi administrasi publik, sebab tanpa ukuran keadilan administrasi publik kurang tepat. Rawls menegaskan dalam bukunya *A Theory of Justice* yang diterbitkan pada tahun 1971 bahwa "Keberadaan lembaga-lembaga pemerintahan adalah untuk menciptakan keadilan (*justice*) dalam mengatur struktur dasar kehidupan masyarakat (dalam Frederickson, 2003: 60). Hal senada juga diungkapkan Henry (1988: 171) yang mengatakan bahwa filosofi *justice-as-fairness* merupakan kerangka dasar bagi para pelaksana administrasi negara". Artinya, para pelaksana administrasi negara harus memahami dengan tegas bahwa filosofi administrasi negara adalah 'keadilan' (*fairness*) yang tentu saja berlawanan dengan filosofi pada administrasi bisnis "yang berkisar pada perolehan keuntungan-keuntungan" (Atmosudirdjo, 1982: 315). *Kedua*, sesuai dengan fenomena yang ditemukan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan, dimana salah satu di antaranya adalah adanya fenomena terbebannya masyarakat dengan biaya-biaya yang tidak resmi, prosedur pelayanan yang terlalu birokratis, dan adanya calo yang mempunyai kemudahan akses ke pihak Dinas. Perlakuan tidak adil tersebut masih ada dalam pelayanan SIUP Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan, fenomena ini tampak dari lama waktu pengurusan, dimana waktu yang ditetapkan selama 6 (enam) hari, ternyata realisasinya di atas 2 (dua) minggu, namun apabila diurus calo dapat selesai 1 (satu) hari.

Denhardt and Denhardt (2003: 61) mengatakan ada keistimewaan yang dapat dikembangkan dalam daftar ukuran komprehensif untuk pemerintah daerah. Artinya, dimensi-dimensi kualitas pelayanan publik yang diciptakan pakar ini sangat tepat atau cocok digunakan untuk lingkup pemerintahan daerah. Lebih jelasnya kedelapan dimensi-dimensi kualitas pelayanan publik yang dikemukakan oleh para pakar tersebut akan diuraikan berikut ini.

Dimensi *convenience* (kemudahan), yaitu adanya tingkat kemudahan untuk memperoleh pelayanan dari pemerintah. Kemudahan dari segi lokasi menemukan kantor, kemudahan memberikan pelayanan yang tidak birokratis (berbelit-belit), tidak melelahkan, serta penanganan masalah yang profesional akan dapat menciptakan citra positif mekanisme pelayanan publik. Kemudahan memberikan pelayanan perizinan merupakan hal yang penting dan berkaitan dengan mutu pelayanan perizinan. Siagian (2001b: 133) mengatakan: "Konsep pelayanan sesungguhnya mencakup kemudahan akses dalam berhubungan dengan aparat pemerintah untuk sesuatu urusan atau kepentingan tertentu". Kemudahan memberikan pelayanan yang bermutu tentu membutuhkan perhatian yang optimal. Petugas lini depan yang memberikan kemudahan dalam proses perizinan akan membuat pelanggan merasa senang. Pelayanan yang kurang efektif atau berbelit-belit harus dikurangi dan segera dihilangkan.

Dimensi *security* (keamanan), yaitu adanya rasa aman 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. Adanya kepastian keamanan seperti kepastian petugas, kepastian atau kejelasan informasi pelayanan, dan kepastian atau ketepatan waktu pelayanan, akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Dimensi *reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan dan kehandalan untuk menyediakan pelayanan secara cepat dan terpercaya pada saat diminta masyarakat. Pelayanan yang cepat berarti sesuai dengan yang telah dijanjikan kepada konsumen atau pelanggan. Kemampuan untuk memenuhi janji tersebut sesuai dengan yang telah ditawarkan serta dapat dipertanggungjawabkan, handal atau tidak melenceng dari apa yang telah dijanjikan, akurat dan konsisten, serta dijamin baik produknya atau tidak cacat.

Dimensi *personality attention* (perhatian kepada pelanggan), yaitu aparat yang menyediakan layanan informasi kepada masyarakat harus memberikan perhatian dengan suasana yang bersahabat, serta berusaha mengetahui keinginan pelanggan. Hal ini membuat para pelanggan mereka dihargai dan dihormati. Siagian (2001b : 165) mengatakan: "Orang yang memiliki 'attention' bukanlah orang yang mudah tersinggung dan 'alergi' terhadap kritikan yang mungkin datang dari berbagai pihak. Ia harus memiliki kemampuan untuk melakukan deteksi secara dini terhadap berbagai hal yang terjadi dan memberikan respon yang sesuai". Hubungan antar manusia yang baik akan mempunyai andil yang besar dalam menciptakan kualitas pelayanan yang baik. Hubungan antar manusia yang kurang baik, akan mengurangi efektivitas layanan.

Dimensi *problem solving approach* (pendekatan pemecahan masalah), yaitu petugas pelayanan harus memberikan informasi yang jelas kepada masyarakat, sebab hal tersebut akan dapat membantu pelanggan, terutama bagi mereka yang belum berpengalaman berurusan dengan pihak pemerintah. Keterbukaan dalam pemberian informasi pelayanan serta keterbukaan dalam menerima keluhan akan layanan dari masyarakat memberikan peluang penghargaan atas hak azasi manusia. Demikian juga pelanggan yang baru pertama kali berurusan, mungkin masih bingung. Manakala pelanggan menghadapi masalah tentu saja perlu dilakukan proses pemecahan masalah sehingga tercipta suasana kerja yang serasi dan harmonis dalam rangka menghadirkan kualitas pelayanan yang baik.

Dimensi *fairness* (perlakuan adil atau keadilan). Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat harus bersifat netral dan sama untuk semua pelanggan. Para aparaturnya dalam melaksanakan tugas pelayanan harus menjaga netralitasnya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Siagian (2001a: 134) sebagai berikut: "Sikap netral aparaturnya harus berada di atas semua golongan dan menempatkan kepentingan negara dan bangsa di atas segala-galanya.

Dimensi *fiscal responsibility* (tanggungjawab keuangan), yaitu ukuran dimana masyarakat percaya bahwa pemerintah daerah mampu menyediakan pelayanan sebagaimana mestinya dan menggunakan uang secara bertanggung jawab. Penetapan alokasi anggaran belanja untuk pelayanan kepentingan publik yang memadai akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Mardiasmo (2004: 103) mengatakan: "Pengelolaan keuangan daerah harus berorientasi kepada kepentingan publik. Hal tersebut merupakan tuntutan bagi pemerintah daerah untuk membuat laporan pertanggungjawaban keuangan dan transparansi informasi anggaran kepada publik". Oleh karena itu, konsep pengelolaan keuangan daerah kini harus berbasis kinerja.

Dimensi *citizen influence* (pengaruh masyarakat), yaitu adanya kepercayaan dari masyarakat, bahwa mandat yang mereka berikan kepada pemerintah dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang mereka terima dari pemerintah daerah. Jafar

(2005: 167) menyatakan sebagai berikut: “Kepercayaan adalah perekat yang memungkinkan organisasi untuk mempercayai orang lain dalam mengorganisir dan menggunakan sumberdaya secara efektif dalam menciptakan nilai tambah untuk *stakeholder*”. Kepercayaan yang terbina akan berpengaruh terhadap pemenuhan janji yang ditawarkan kepada pelanggannya. Pasolong (2007: 145) menjelaskan: “Kepuasan masyarakat terhadap organisasi publik sangat penting karena adanya hubungan kepercayaan masyarakat. Semakin baik pemerintahan dan kualitas pelayanan yang diberikan, maka semakin tinggi kepercayaan masyarakat”.

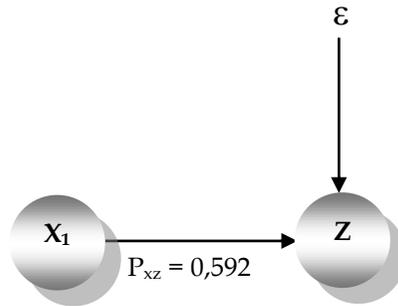
Berdasarkan dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang telah diuraikan di atas Jasfar (2005: 48) mengatakan: “Citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang atau persepsi konsumen. Konsumenlah yang berhak menilai, karena mereka yang menikmati layanan”. Hal senada juga diungkapkan Lovelock et.al. (2005: 96-97) sebagai berikut: “Setelah pelanggan membeli atau menggunakan jasa layanan, maka pelanggan akan membandingkan kualitas yang diharapkan dengan apa yang benar-benar mereka terima”. Pelanggan akan senang apabila pelayanan yang diterima sesuai atau melebihi harapan yang mereka inginkan. Jika pelayanan yang diterima ada dalam batas toleransi, maka pelanggan menilai jasa yang diterima memadai. Apabila pelayanan yang diterima berada dibawah batas toleransi pelanggan, maka pelanggan akan merasa tidak puas karena tidak sesuai dengan harapannya.

C. METODE

Penelitian ini menjelaskan dan menganalisis tingkat pengaruh dari variabel bebas dan variabel antara terhadap variabel terikat. Peneliti menggunakan metode desain *eksplanatori survey* (Sugiyono, 2008: 162) untuk menganalisis tingkat pengaruh yang didekati dengan alat bantu statistik dan pengujian *path analysis* (Rasyid, 1994: 79). Dalam operasionalisasi variabel, variabel bebas terdiri dari pemberdayaan yang disimbolkan dengan huruf X_1 , variabel pengawasan yang disimbolkan dengan huruf X_2 , dan variabel antara, yaitu perilaku pegawai, disimbolkan dengan huruf Z. Adapun yang merupakan variabel terikat adalah kualitas pelayanan perizinan yang disimbolkan dengan huruf Y. Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah seluruh pegawai Dinas yang menduduki jabatan struktural maupun fungsional yang semuanya berjumlah 120 orang. Karena jumlah pegawai tidak begitu besar, maka peneliti menggunakan teknik penentuan responden berdasarkan teknik sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai responden. Kuesioner dirumuskan dari dimensi-dimensi tersebut, baru kemudian dibuat indikator-indikator, dan selanjutnya disusun dalam bentuk pertanyaan berikut alternatif jawaban yang sifatnya tertutup, sehingga responden hanya memberikan respon jawaban dengan cara memilih alternatif jawaban yang telah disediakan. Respon jawaban untuk responden ditentukan berdasarkan *skala likert* dengan adanya 5 (lima) pilihan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: studi literatur beserta studi lapangan yang meliputi teknik observasi, angket, dan wawancara

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

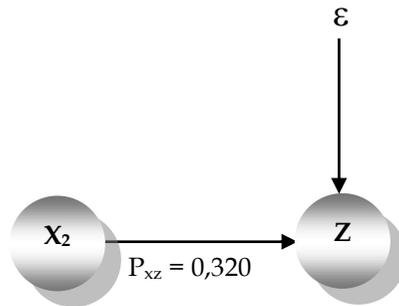
Berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan uji statistik *path analysis* diperoleh pengaruh langsung pemberdayaan (X_1) terhadap perilaku (Z) sebesar (P_{zx_1}) = 0,592 sebagaimana tersaji pada gambar 1.



GAMBAR 1
PATH DIAGRAM PENGARUH PEMBERDAYAAN (X_1)
TERHADAP PERILAKU PEGAWAI (Z)

Berdasarkan gambar 1, apabila dilakukan penghitungan dalam bentuk persentase, maka tingkat pengaruh antara pemberdayaan terhadap perilaku pegawai adalah sebesar $0,592 \times 0,592 \times 100\% = 35,1\%$. Ini menunjukkan bahwa perubahan mekanisme pemberdayaan beserta dimensi-dimensinya, yaitu dimensi tujuan-tujuan pemberdayaan, sikap manajemen, pelatihan dan pengembangan, seleksi dan rekrutmen, serta struktur dan sistem akan diikuti dengan perubahan perilaku pegawai sebesar 35,1%. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa dengan semakin optimalnya implementasi proses pemberdayaan, maka perilaku pegawai yang bersifat kondusif akan mampu dicapai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Jika dianalisis tersebut dikaitkan dengan data hasil pengamatan, maka diperoleh kejelasan bahwa proses pemberdayaan pegawai yang dilakukan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan belum secara optimal mampu mengubah perilaku pegawai yang sifatnya tidak kondusif terhadap penyediaan jasa layanan SIUP. Hal ini disebabkan pemberdayaan yang tepat untuk pelayanan perizinan SIUP belum mengakar kepada para aparat Dinas, sehingga profesionalisme aparat belum dapat ditingkatkan, dimana masalah ini dapat juga dikaitkan dengan dimensi tujuan dengan kurang tersedianya sarana untuk mencapai pemberdayaan. Meskipun kepedulian atau sikap pihak manajemen cenderung mendukung, namun kesempatan pegawai untuk mengembangkan diri, promosi, dan mengikuti pendidikan masih sangat kurang. Apabila dikaitkan dengan proses seleksi dan rekrutmen, maka unsur moralitas belum dimasukkan sebagai unsur penting dalam kedua proses tersebut, dimana aspek moralitas akan berpengaruh terhadap kinerja para pegawai dalam melakukan tugasnya. Jika proses seleksi pegawai sudah dinodai oleh adanya praktik KKN, maka pihak organisasi akan mengalami kesulitan dalam melakukan pembinaan kepada pegawai yang terjaring melalui mekanisme KKN tersebut. Demikian juga pada dimensi struktur dan sistem, unsur moralitas sangat penting dimasukkan untuk bahan pertimbangan dalam menempatkan seseorang menjadi pejabat struktural pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan, karena pejabat struktural akan menjadi contoh atau teladan bagi bawahannya.

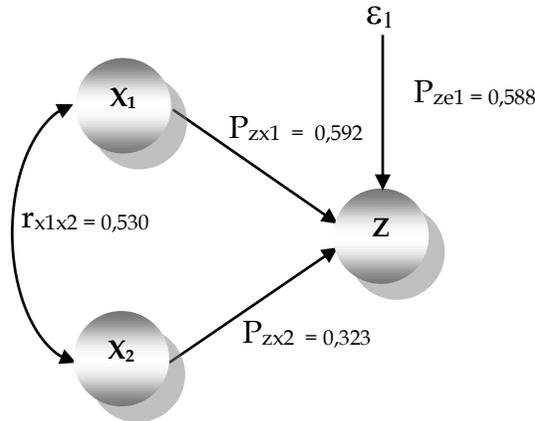
Sedangkan pengaruh pengawasan (X_2) terhadap perilaku pegawai (Z) berdasarkan hasil penelitian dan perhitungan uji statistik *path analysis* diperoleh pengaruh langsung pengawasan (X_2) terhadap perilaku (Z) sebesar $(P_{zx_2}) = 0,320$, sebagaimana tersaji pada gambar 2.



GAMBAR 2
PATH DIAGRAM PENGARUH PENGAWASAN (X_2)
TERHADAP PERILAKU PEGAWAI (Z)

Persentase tingkat pengaruh aspek pengawasan terhadap perilaku pegawai adalah sebesar $0,320 \times 0,320 \times 100\% = 10,3\%$. Angka tersebut mengandung pengertian bahwa perbaikan dalam hal pengawasan secara langsung beserta dimensi-dimensinya (penetapan standar dan metode pengukuran prestasi kerja, pengukuran prestasi kerja, dan penerapan tindakan korektif) akan diikuti dengan perubahan perilaku pegawai sebesar 10,3%. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa semakin efektif mekanisme pengawasan yang dilakukan, maka akan semakin kondusif perilaku pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Jika dilakukan analisis lebih jauh, maka secara umum dapat digambarkan bahwa Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan telah melaksanakan prinsip-prinsip pengawasan kepada pegawainya, namun hasilnya belum secara optimal mampu membentuk perilaku pegawai yang semakin kondusif atau masih kategori 'cukup' dengan skor 394,4.

Dimensi metode pengukur prestasi kerja pegawai sebagai dasar untuk melakukan penilaian prestasi harian, mingguan, bulanan, dan tahunan belum diimplementasikan secara optimal sebagai acuan untuk menilai kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan, padahal informasi tersebut sangat penting dan diperlukan dalam pengisian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Dimensi untuk menetapkan apakah prestasi kerja sudah sesuai dengan standar yang ada juga belum secara optimal diterapkan, karena kriteria standar masih bersifat umum sehingga sulit menentukan secara tepat ada tidaknya deviasi. Misalnya: kurun waktu pengurusan SIUP ditetapkan 7 hari kerja baik untuk perusahaan besar, menengah, maupun kecil. Hal ini menjadi tidak relevan untuk pengurusan SIUP perusahaan besar, karena harus terlebih dahulu dengan studi kelayakan secara langsung ke lokasi usaha. Akhirnya tingkat deviasi sulit diprediksi dengan tepat karena alat ukurnya belum tepat. Adapun dimensi pengambilan tindakan korektif juga belum secara optimal diterapkan terutama dalam pemberian sanksi (*punishment*) kepada pegawai yang tidak mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan. Kesulitan pemberian sanksi bagi pegawai yang melakukan penyimpangan berkaitan dengan tidak optimalnya mekanisme pemberian penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang berprestasi. Lebih jelasnya visualisasi struktur jalur pertama keterhubungan antar variabel dapat dilihat pada gambar 3.

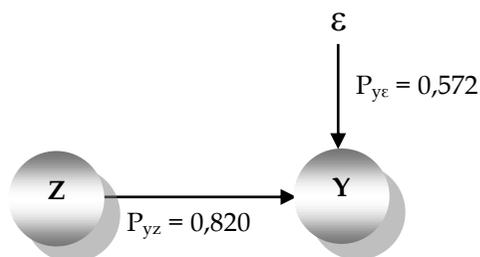


GAMBAR 3
PATH DIAGRAM MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL PENGARUH
PEMBERDAYAAN DAN ENGAWASAN TERHADAP PERILAKU PEGAWAI

Tingkat pengaruh variabel X₁ dan X₂ secara bersama-sama terhadap Y adalah sebesar 0,654. Sedangkan faktor lain yang tidak masuk dalam perilaku adalah: $P_{z\epsilon} = \sqrt{1-0,654} = 0,588$. Artinya terdapat 0,588 faktor lain yang tidak terdeteksi diluar X₁ dan X₂ yang mempengaruhi perilaku pegawai atau sebesar $0,558 \times 0,558 \times 100 \% = 34,6\%$. Jika diamati, tingkat pengaruh di atas menunjukkan pengaruh langsung dari aspek pemberdayaan (X₁) terhadap perilaku pegawai (Z), dan pengaruh aspek pengawasan (X₂) terhadap perilaku pegawai (Z). Artinya, masih ada pengaruh tidak langsung X₁ terhadap Z melalui X₂ ($P_{zx_1} \times r_{x_1x_2} \times P_{zx_2}$) = $0,592 \times 0,530 \times 0,320 \times 100\% = 10,0\%$. Sehingga total pengaruh X₁ terhadap Z melalui X₂ adalah sebesar $35,1\% + 10,0\% = 45,1\%$. Ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel pemberdayaan (X₁) terhadap perilaku pegawai (Z) dengan total pengaruh sebesar 45,1%. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa semakin optimal pemberdayaan dilakukan, maka semakin kondusif perilaku pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Sedangkan pengaruh X₂ terhadap Y melalui X₁ = ($P_{zx_1} \times r_{x_1x_2} \times P_{zx_2}$) = $0,320 \times 0,530 \times 0,592 \times 100\% = 10,0\%$. Sehingga total pengaruh X₂ jika melalui X₁ terhadap Z menjadi $10,3\% + 10,0\% = 20,3\%$. Ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel pengawasan (X₂) terhadap perilaku pegawai (Z) sebesar 20,3%. Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa semakin efektif pengawasan dilakukan, maka semakin kondusif perilaku pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan.

Sedangkan pengaruh perilaku pegawai (Z) terhadap kualitas pelayanan SIUP dalam struktur jalur kedua meliputi variabel perilaku pegawai (Z) sebagai variabel sebab (*exogenous variable*) dan variabel kualitas pelayanan (Y) sebagai variabel akibat (*endogenous variable*). Dengan menggunakan data dengan skala ukur interval dari total skor Z (perilaku pegawai) dan kualitas pelayanan (Y) dihitung nilai korelasi antar variabel dengan korelasi Pearson (*Product Moment*). Besarnya koefisien pengaruh perilaku pegawai (Z) terhadap kualitas pelayanan (Y). $P_{zx_2} = 0,820$. Jika dihitung dalam persentase maka nilainya adalah

sebesar $(P_{ZX_1})^2 = 0,820 \times 0,820 \times 100\% = 67,3\%$. Ini memberi pengertian bahwa perubahan perilaku beserta dimensinya secara langsung akan diikuti dengan adanya perubahan kualitas pelayanan sebesar 67,3%. Sedangkan untuk sisanya terdapat faktor lain (epsiolon) yang tidak terdeteksi mempengaruhi kualitas pelayanan sebesar $100\% - 67,3\% = 32,7\%$. Lebih jelasnya visualisasi struktur jalur kedua yang menunjukkan keterhubungan variabel perilaku dengan pelayanan tervisualisasikan dalam gambar 4.

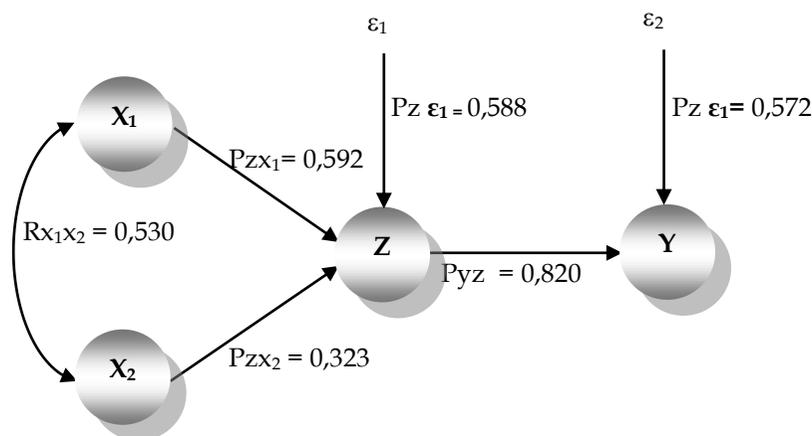


GAMBAR 4
PATH DIAGRAM PENGARUH Z TERHADAP Y

Dari gambar 4, terlihat bahwa semakin kondusif perilaku pegawai, maka semakin berkualitas pelayanan perizinan SIUP di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Secara umum perilaku pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan tergolong baik dengan rata-rata skor 413,9. Meskipun perilaku pegawai tergolong baik menurut persepsi mereka, tetapi tidak serta merta diimbangi dengan kualitas pelayanan perizinan SIUP yang berkualitas. Dimensi dorongan menunjukkan bahwa pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan telah memiliki dorongan yang cukup untuk melaksanakan tugasnya dalam pelayanan perizinan SIUP namun hasilnya belum optimal. Belum optimalnya dimensi dorongan dalam diri pegawai diakibatkan belum adanya komitmen yang kuat terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Mereka belum sepenuhnya menyadari bahwa pelayanan perizinan SIUP itu adalah amanah yang harus dijalankan dengan baik. Melaksanakan tugas dengan baik, dan berhasil serta mampu mengatasi segala kesulitan yang berkaitan dalam pelayanan perizinan SIUP Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan seharusnya merupakan kehormatan bagi dirinya dan akan meningkatkan harkatnya sebagai manusia yang berprofesi sebagai pelayan publik (*public servant*).

Dimensi motivasi juga belum secara optimal mampu membentuk perilaku pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Terlalu riskan rasanya apabila kita mengginggikan adanya perbaikan perilaku pegawai apabila aspek motivasi, khususnya yang berkenaan dengan kesejahteraan pegawai, yang diberikan oleh pihak Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan belum memadai. Gaji yang tidak cukup menyebabkan para pegawai menjadi tidak disiplin dan perilakunya tidak kondusif dalam memberikan pelayanan perizinan SIUP karena pikirannya tidak fokus dalam memberikan pelayanan tersebut. Konsentrasi utama mereka adalah mencari kesempatan untuk mendapatkan tambahan pendapatan di luar gaji. Motivasi yang berasal dari luar yang berupa imbalan dari pemohon SIUP merupakan kesempatan bagi mereka untuk menambah pendapatannya.

Perilaku pegawai yang secara jelas terlihat oleh para pemohon SIUP adalah dimensi sikap aparatur itu sendiri. Artinya, pelayanan yang cepat dapat diwujudkan apabila aparatur dapat menghilangkan pameo yang mengatakan bahwa ‘kalau pengurusan izin bisa dipersulit, mengapa hal tersebut harus dipercepat’. Sikap seperti ini muncul sebagai akibat dari rendahnya motivasi para pegawai, khususnya apabila dikaitkan dengan gaji yang tidak cukup, dorongan melayani belum sepenuh hati, dan juga aspek moralitas aparatur yang rendah. Dimensi nilai merupakan dimensi yang amat penting bagi pembentukan perilaku pegawai. Dimensi ini belum dimiliki pegawai, apalagi dijadikan komitmen yang kuat dalam dirinya, yaitu berjanji terhadap dirinya untuk memberikan pelayanan perizinan SIUP yang benar, dan menghindari terjadinya kesalahan. Nilai yang dimiliki aparatur masih sebatas cukup untuk membedakan benar dan salah secara umum, namun mereka belum benar-benar dapat membedakannya dengan baik. Misalnya sikap pegawai yang masih mau menerima kutipan dari pemohon perizinan sepanjang tidak diketahui pimpinan, akan tetapi jika diketahui pimpinan dan diberikan sanksi yang tegas maka mereka baru menyadari bahwa perbuatan itu salah. Indikator ini sangat esensial bagi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dalam memberikan pelayanan perizinan SIUP pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Nilai merupakan pedoman untuk bertindak dalam memberikan pelayanan perizinan SIUP pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Artinya, jika nilai yang dianut oleh pegawai belum mengakar dalam membentengi dirinya untuk bertindak sebagai pelayan publik (pemohon SIUP), maka perilaku pegawai tersebut belum sesuai dengan harapan pemohon SIUP. Secara lengkap struktur **jalur pertama** dan **kedua** mengenai tingkat pengaruh antara pemberdayaan (X_1) dan pengawasan (X_2) terhadap perilaku pegawai (Z) dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan (Y) dapat dilihat dalam gambar 5.



GAMBAR 5
PATH DIAGRAM MODEL PERSAMAAN STRUKTURAL PENGARUH
PEMBERDAYAAN (X_1), PENGAWASAN (X_2) TERHADAP PERILAKU (Z)
DAN DAMPAKNYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN (Y)

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan beserta dimensi-dimensinya berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pegawai pada

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin intensifnya pemberdayaan yang diberikan kepada aparatur, maka akan semakin sedikit perilaku-perilaku pegawai yang menyimpang dari norma yang ada. Dari kelima dimensi pemberdayaan, dimensi yang memiliki rata-rata skor kurang adalah dimensi pelatihan dan pengembangan, sedangkan empat dimensi lainnya memiliki rata-rata skor cukup terhadap pembentukan perilaku pegawai. Pengawasan beserta dimensi-dimensinya berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan. Dengan kata lain semakin intensif dan ketat pengawasan yang dilakukan, maka akan semakin kecil pula deviasi ataupun perilaku-perilaku pegawai yang menyimpang dari norma organisasi. Keempat dimensi pengawasan memiliki skor cukup, namun dimensi penetapan standar dan metode pengukuran kinerja memperoleh nilai skor tertinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi penetapan standar dan metode pengukuran kinerja merupakan dimensi kunci dalam pelaksanaan pengawasan terhadap pembentukan perilaku pegawai. Perilaku pegawai beserta dimensi-dimensinya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan perizinan SIUP pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan, sehingga baik buruknya kualitas pelayanan SIUP di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan akan sangat bergantung pada kemampuan pegawai untuk memberikan layanan terbaik dalam proses pengurusan SIUP. Dari keempat dimensi perilaku pegawai, dua di antaranya, yaitu dimensi motivasi dan sikap, memiliki rata-rata skor baik, sedangkan dimensi dorongan dan nilai memiliki rata-rata skor cukup terhadap pelayanan perizinan SIUP yang berkualitas.

Kemudian, dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, disarankan agar Pimpinan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Medan perlu meninjau kembali metode pemberdayaan, dalam hal ini mekanisme pendidikan dan pelatihan agar sesuai dengan kondisi daerah masing-masing. Selain itu, aspek moralitas perlu dijadikan pertimbangan utama dalam melaksanakan kegiatan pelatihan, rekrutmen, promosi, dan penggajian yang harus didasarkan pada kecakapan, beban kerja, dan tanggung jawab. Untuk mengungkap deviasi dalam pelaksanaan pengawasan, pimpinan perlu melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya secara terjadwal. Selain itu, pihak pimpinan juga harus mengetahui apa yang tengah dilakukan oleh bawahannya serta mampu secara arif dan bijaksana merumuskan mekanisme pemberian sanksi bagi bawahannya yang melakukan pelanggaran terhadap norma-norma yang berlaku dalam organisasi. Salah satu kendala utama dalam mewujudkan pelayanan perizinan yang berkualitas adalah adanya praktik KKN. Untuk menanggulangnya praktik KKN tersebut diperlukan keteladanan dari pihak pimpinan dengan cara memberikan contoh suri tauladan yang baik, serta dijadikannya norma agama dan norma hukum sebagai acuan untuk mengatasi masalah tersebut.

REFERENSI

Buku-buku:

- Adiwiastara, 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.
- BAPPENAS. 2007. *Penerapan Tata Pemerintahan Yang Baik*. Jakarta: Sekretariat Tim Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan Yang Baik.
- Clutterbuck David, Kernaghan Susan. 2003. *The Power of Empowerment Release the Hidden Talents of your Employees*. Diterjemahkan Bern Hidayat. Jakarta : 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.
- Frederickson, H.George. 2003. *New Public Administration*. Diterjemahkan oleh Al-Ghozei. Jakarta : PT Pustaka LP3ES.
- Frederickson, H.George.1997. *The Spirit of Public Administration*. San Fransisco : 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. 1988. *Administrasi Negara dan Masalah-Masalah Kenegaraan*. Diterjemahkan Luciana D. Lontoh. Jakarta : CV Rajawali.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard. 1995. *Terjemahan Agus Dhanna, Pusdiklat Depdikbud, Manajemen Perilaku: Organisasi Pendayagunaan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ibrahim, Amin. 2004. *Perilaku Administrasi dan Pemberdayaan (II)*. Bandung : PPS Universitas Padjadjaran
- Jasfar. Farida. 2005. *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Kartiwa, Asep. *Good Local Governance: Membangun Birokrasi Pemerintahan Daerah Yang Bersih dan Akuntabel*. Jurnal Wacana Kinerja. Volume 10 Tahun 2007. Bandung : PKP2A I LAN
- Koeswara. E. 1989. *Motivasi Teori dan Penelitiannya*. Bandung : Angkasa
- Kreitner Robert, Kinieke, Angelo. 2006. *Organizational Behavior Key Concepts, Skill and Best Practice*. Boston: Mc Graw-Hill Irwin.
- 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
- Motivasi Modernisasi Ketenagakerjaan*. (Studi di Kotamadya Bandung) Jawa Barat. Bandung : PPS Universitas Padjadjaran
- Nazsir Nasrullah. 1997. *Pengaruh Teknologi, Media Massa, dan Kelembagaan Sosial Terhadap*
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : ALFABETA
- Rasyid Al Harun. 1994. *Statistika Sosial*, disunting oleh Teguh Kismantoroadji. Bandung : Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran
- 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

- Ruky Achmad.S. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja. Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. Jakarta : Gramedia.
- 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 : LP3AN FISIP UNPAD
- Schermerhorn, Jhon R. 2003. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta : Andi
- Schermerhorn, Jhon R., Hunt James and Osborn Richard N. 2005. *Organizational Behavior*. United State of America : Jhon Wiley & Sons Inc
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung ; PT Refika Aditama.
- Siagian. 1995. *Motivasinya dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta
- Siagian. 2001.a. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Siagian. 2001.b. *Administrasi Pembangunan Konsep, Dimensi dan Strateginya*. Jakarta :Bumi Aksara
- Siagian. 2006. *Filsafat Ilmu Administrasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soerjono, 2000. *Pemberdayaan Sumberdaya*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Stoner, James.A.F., Freeman, Edward R., Gilbert JR.Daniel R. 1996. Jilid I dan II. *Manajemen*. Diterjemahkan Alexander Sindoro. Jakarta : PT INDEKS GRAMEDIA
- Sugiyono..2008. *Metode Penelitian Kuantatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung : ALFABETA
- Sumantri Surya. 2001. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Universitas Padjadjaran
- Tampubolon. Daulat. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu Paradigma Baru Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke 21*. Jakarta : Gramedia
- Trilestari Wirjatmi Endang. *Keikutsertaan Masyarakat dalam Membangun Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume 1 Nomor 1 Tahun 2004. Bandung : STIA LAN
- Trilestari Wirjatmi Endang. *Tuntutan Kompetensi Bagi Aparatur dalam Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi. Volume 3 Nomor 1 Tahun 2006. Bandung : STIA LAN
- Weihrich Heinz., Koontz. Harold. 1994. *Management A Global Perspective*. New York : Mc Graw Hill
- Winardi. 1979. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung : Alumni
- Winardi. 2004. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta
- Winardi. 2006. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: PRENADA MEDIA GROUP
- Zainun, Buchari.2004. *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta : Balai Aksara

Peraturan-Peraturan:

- Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Daerah (Perda) Kota Medan No 10 Tahun 2002 tentang Retribusi Izin Usaha Industri, Perdagangan, Gudang, Ruangan dan Tanda Daftar Perusahaan.
- Keputusan MENPAN No. 63 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- 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 Cetak:

Kompas, 12 Desember 2007.
Media Indonesia, 17 Januari 2008.
Medan Bisnis, 2 Juli 2007.
Pikiran Rakyat, 3 Juli 2007.
Waspada, 10 April 2007.