

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Dalam bab ini disajikan penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dan kualitas pelayanan. Selain itu berisi teori tentang manajemen sumber daya manusia khususnya pengembangan aparatur dan penilaian kualitas pelayanan yang bersumber dari data pustaka dan literatur lainnya. Teori tersebut digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dalam penelitian ini.

1. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkatkan kemampuan kerja, keahlian dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah organisasi atau perusahaan berkembang secara lebih dinamis sebab sumber daya manusia merupakan unsur paling penting di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Para karyawan bukanlah mesin yang bisa selalu ditekan tenaganya bagi kelangsungan perusahaan, sebaiknya pihak perusahaan punya strategi bagaimana langkah yang harus diambil untuk memberikan kesempatan agar sumber daya manusia yang ada bisa berkembang lebih baik. Berikut ini diberikan beberapa cara yang bisa dilakukan sebagai upaya strategi pengembangan sumber daya manusia antara lain :

- a. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide.
- b. Pemberian reward dan punishment
- c. Mengupayakan berbagai pelatihan

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau aparatur untuk mencapai suatu hasil yang optimal dalam suatu organisasi. Pengembangan sumber daya manusia memberdayakan anggota-anggota organisasi untuk meningkatkan sumbangan mereka terhadap kesuksesan pengembangan organisasi pada saat mereka berkemampuan membangun secara simultan. Armstrong (1997:507), menyatakan sebagai berikut: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan belajar yang dapat memperbaiki kinerja pada saat ini, mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang telah dikenali untuk masa mendatang dan pertumbuhan umum yang tidak ada hubungannya dengan tugas-tugas khusus (Nadler, 1970).

Pengembangan adalah proses persiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan (*development*) mengarah pada kesempatan kesempatan belajar (*learning opportunities*) yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan. Pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang diprogram untuk meningkatkan keahlian keahlian,

pengetahuan, pengalaman, atau pembahasan sikap seorang individu. Di dalam pelatihan ini juga merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan atau performansi kerja.

Pelatihan dan Pengembangan adalah istilah-istilah yang kadang-kadang digunakan secara bergantian. Pengembangan dilihat sebagai kegiatan yang biasanya diasosiasikan dengan para manajer yang mempunyai pandangan tentang masa depan. Sebaliknya, pelatihan mengandung pengertian dan diasosiasikan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan non manajerial dalam pekerjaan mereka saat ini.

Peningkatan kualitas aparatur pemerintah diarahkan agar mampu mendukung sistem administrasi negara didalam menjalankan fungsi utama yaitu fungsi penyelenggaraan pemerintahan, fungsi pembangunan dan fungsi pelayanan masyarakat. Sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah nomor : 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah :

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;

d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sumber daya manusia didefinisikan sebagai keseluruhan orang-orang dalam organisasi yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi. Sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia harus diberikan terutama dalam kondisi lingkungan yang serba tidak pasti. Selain itu perlu diperhatikan pula bahwa penempatan pegawai yang tepat tidak selalu menyebabkan keberhasilan. Kondisi lingkungan yang cenderung berubah dan perencanaan karir dalam organisasi mengharuskan organisasi terus-menerus melakukan penyesuaian. Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukkan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku.

Pengembangan sumber daya manusia sebagai pendayagunaan pelatihan dan pengembangan, pengembangan organisasi dan pengembangan karier secara terintegrasi untuk memperbaiki efektivitas individual, kelompok dan operasional. Fokus utama pengembangan sumber daya manusia adalah pengembangan tenaga kerja unggul sehingga organisasi dan karyawan secara individual dapat melaksanakan pekerjaannya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Pengembangan sumber daya manusia dapat berbentuk formal seperti pelatihan secara klasikal, perkuliahan dan upaya perubahan terencana dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dapat berbentuk informal, seperti pembinaan karyawan oleh manajer, organisasi yang sehat sangat tergantung pada upaya pengembangan sumber daya manusia dengan menerapkan secara menyeluruh.

Strategi manajemen sumber daya manusia adalah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen seperti pengadaan tenaga kerja, pengembangan tenaga kerja, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan karyawan ke dalam kemampuan utama perusahaan agar perusahaan dapat bersaing meningkatkan laba dan pertumbuhan yang berkelanjutan (Mangkunegara, 2000:20). Strategi fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari strategi perencanaan, analisis dan klasifikasi pekerjaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, evaluasi pekerjaan dan kompensasi, motivasi kerja dan pelatihan dan pengembangan (Gomes, 2001:83). Sehingga disimpulkan bahwa strategi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan yang menyeluruh, terpadu, dan dikoordinasikan dengan baik yang dirancang untuk mengambil keputusan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Adapun strategi manajemen tersebut meliputi: strategi rekrutmen dan seleksi, strategi perencanaan sumber daya manusia, strategi pengembangan dan pelatihan, strategi penilaian kinerja, strategi kompensasi dan strategi hubungan manajemen dengan karyawan.

Dalam organisasi pemerintahan strategi dirumuskan dengan pengertian cara untuk mencapai keinginan tertentu untuk menyelesaikan suatu masalah. Dengan demikian terdapat tiga hal yang terkandung dalam strategi, yaitu : kemana yang harus dituju, melalui mana kita menuju tujuan dan bagaimana cara mencapai. Adapun kriteria strategi yang baik adalah :

- a. Tujuan yang jelas, sehingga mampu memberikan stabilitas dan kesatuan arah. Mampu mendefinisikan berhubungan dan tugas dan fungsi organisasi, dan tujuan pendirian organisasi dan kontribusi organisasi pada sumberdaya manusia yang ada didalam organisasi.
- b. Dirumuskan berdasarkan pemahaman kondisi lingkungan. Hal ini berhubungan dengan perubahan teknologi, social, ekonomi, budaya dan politik apa yang memungkinkan menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi .
- c. Dirumuskan berdasarkan penilaian objektif terhadap sumber yang dimiliki adalah merupakan kajian terhadap ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi dan faktor alternatif pilihan suatu tindakan dalam menghadapi hal yang menjadi hambatan penerapan strategi
- d. Bisa diimplementasikan secara efektif, yaitu strategi yang baik adalah strategi yang dapat diterapkan dilingkungan organisasi dan adanya optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Untuk memahami strategi pemberdayaan dalam sebuah lembaga yaitu melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan organisasi yang harus diperhitungkan sebelum konsep pemberdayaan pegawai diberikan. Kekuatan dan kelemahan merupakan kondisi yang bisa dilihat, dan dirasakan dari setiap kejadian yang ada atau bisa dipantau dari kegiatan yang dilakukan dengan

memperhatikan kinerjanya baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan tersebut bisa muncul dari beberapa aspek antara lain: aspek manajemen, aspek informasi, aspek profil personil dan aspek produktivitasnya dan strateginya bisa diterapkan dengan hal-hal sebagai Strategi dalam sudut pandang bisa diterapkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kreativitas, yakni bagaimana untuk mendorong agar personal untuk berkreasi dalam kepentingan lembaga. Dalam hal ini peran pimpinan sangat diperlukan, karena pimpinanlah yang bisa mendorong pegawai untuk menunjukkan kreativitas dan pimpinan menghargai hasil usaha personal tersebut;
- b. Inovasi adalah upaya untuk merangsang personal didalam mencoba dan menemukan hal-hal yang baru dan merupakan kesempatan untuk menemukan strategi atau kebijakan baru yang sering kali terlupakan oleh jajaran manajemen;
- c. Sinergi yaitu mengadakan hubungan antar personal yang harmonis, kompak, saling mengisi dan adanya kebersamaan dan mendorong personal untuk berprestasi. Begitu pula tercipta rasa aman dan nyaman dalam menjalankan aktivitasnya sehingga hasil kerja akan meningkat dan pemberdayaan pegawai akan berjalan sesuai dengan harapan, dan
- d. Pemberian tanggung jawab atas semua kegiatan yang dilakukan atas peran yang diberikan oleh lembaga. Semua yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan atau akuntability setiap pekerjaan yang dilakukan.

Dalam peningkatan sumber daya manusia diperlukan, pelatihan yang tepat dan harus mengetahui visi, misi serta sasaran yang hendak dicapai. Oleh sebab itu pihak manajemen harus bisa memberikan pemahaman kepada *stakeholder* tentang

visi, misi dan sasaran pelatihan. Manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dan semua itu dianalisis oleh pihak manajemen supaya aplikasi fungsi manajemen dapat dilakukan secara baik dan efektif. Salah satu yang perlu diketahui dan dicermati adalah perbedaan individu sumber daya manusia karena menyangkut sikap mental dan faktor lain yang terkait dengan pribadi personil. Untuk menindak lanjuti perlu pendekatan yang tepat agar dapat mendorong sumber daya manusia untuk mengerahkan dan mengarahkan potensi yang dimiliki mengacu pada perwujudan visi dan misi serta sasaran pelatihan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat tujuan pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

2. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah salah satu unsur penting dalam organisasi jasa. Hal ini disebabkan oleh kualitas pelayanan merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi jasa (Hope dan Muhlemann, 1997). Kualitas pelayanan harus mendapat perhatian yang serius dari manajemen organisasi jasa. Melalui serangkaian penelitian terhadap berbagai macam industri jasa Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) berhasil mengidentifikasi sepuluh dimensi pokok kualitas pelayanan yang dalam riset selanjutnya Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menyederhanakan sepuluh dimensi tersebut menjadi lima dimensi pokok. Lima dimensi utama yang disusun sesuai dengan urutan tingkat kepentingan relatifnya, yaitu :

- a. Reliabilitas (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama;
- b. Daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan penyedia layanan untuk membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka dengan segera;
- c. Jaminan (*assurance*), berkenaan dengan pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka dalam menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan pada pelanggan (*confidence*);
- d. Empati (*empathy*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman;

e. Bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Kepuasan pelanggan merupakan respons pelanggan terhadap ketidaksesuaian antara tingkat kepentingan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakannya setelah pemakaian (Rangkuti, 2002). Kualitas pelayanan secara umum adalah bahwa kualitas pelayanan harus memenuhi harapan pelanggan dan memuaskan kebutuhan mereka. Meskipun definisi ini berorientasi pada konsumen, tidak berarti bahwa dalam menentukan kualitas pelayanan penyedia jasa harus menuruti semua keinginan konsumen. Dengan kata lain, dalam menetapkan kualitas pelayanan, perusahaan harus mempertimbangkan selain untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan, juga tersedianya sumber daya dalam perusahaan dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang diharapkan.

pelayanan prima adalah salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk melayani pembeli (pelanggan) dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan, baik yang berupa produk barang atau jasa. Secara sederhana, pelayanan prima (*excellent service*) dapat diartikan sebagai suatu pelayanan yang terbaik dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Dalam pelayanan prima terdapat dua elemen yang saling berkaitan, yaitu pelayanan dan kualitas. Kedua elemen tersebut sangat penting untuk

diperhatikan oleh tenaga pelayanan (penjual, pedagang, pelayan, atau salesman). Konsep pelayanan prima dapat diterapkan pada berbagai organisasi, instansi, pemerintah, ataupun perusahaan bisnis. Perlu diketahui bahwa kemajuan yang dicapai oleh suatu negara tercermin dari satandar pelayanan yang diberikan pemerintah kepada rakyatnya. Negara-negara yang tergolong miskin pada umumnya kualitas pelayanan yang diberikan di bawah standar minimal. Pada negara-negara berkembang kualitas pelayanan telah memenuhi standar minimal. Sedangkan di negara-negara maju kualitas pelayanan terhadap rakyatnya di atas standar minimal.

Terdapat beberapa definisi tentang kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh para ahli dan dari sejumlah definisi tersebut terdapat beberapa kesamaan, yaitu:

- a. kualitas merupakan usaha untuk memenuhi harapan pelanggan
- b. kualitas merupakan kondisi mutu yang setiap saat mengalami perubahan
- c. kualitas itu mencakup proses, produk, barang, jasa, manusia, dan lingkungan
- d. kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Sesungguhnya yang menjadi produk dari organisasi pemerintahan adalah pelayanan masyarakat (*public service*). Pelayanan tersebut diberikan untuk memenuhi hak masyarakat, baik itu merupakan layanan sipil maupun layanan publik. Artinya kegiatan pelayanan pada dasarnya menyangkut pemenuhan suatu hak. Ia melekat pada setiap orang, baik secara pribadi maupun berkelompok (organisasi), dan dilakukan secara universal. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Moenir (1998:41) bahwa “hak atas pelayanan itu sifatnya sudah universal,

berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak itu, dan oleh organisasi apa pun juga yang tugasnya menyelenggarakan pelayanan.” Tugas pemerintah adalah untuk melayani dan mengatur masyarakat, menurut Thoha (1995:4) bahwa “tugas pelayan lebih menekankan kepada mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, memperisngkat waktu proses pelaksanaan urusan publik sedangkan tugas mengatur lebih menekankan kepada kekuasaan atau power yang melekat pada posisi jabatan birokrasi.”

Bila jasa atau layanan yang diterima (*perceived service*) sesuai dengan diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika kualitas jasa atau layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas jasa atau layanan akan dipersepsikan buruk, dengan demikian fungsi pemerintah bukan hanya terbatas pada aktivitas pemberian pelayanan kepada masyarakat, tetapi juga harus menjamin bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat tersebut betul-betul berkualitas. Berdasarkan sendi-sendi kualitas pelayanan kepada masyarakat tersebut, maka secara umum sendi-sendi tersebut telah mencerminkan karakteristik pelayanan yang diinginkan pelanggan yaitu pelayanan yang lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*) dan lebih baik (*better*), (gazperzs, 1997:12)

3. Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, perlu disusun indeks kepuasan masyarakat sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan. Disamping itu data indeks kepuasan masyarakat akan dapat menjadi bahan penilaian terhadap unsur pelayanan yang masih perlu perbaikan

dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Sesuai Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi disusun indikator penilaian kualitas pelayanan. Pedoman ini digunakan sebagai acuan bagi unit pelayanan instansi pemerintah dalam menyusun indeks kepuasan masyarakat, dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya. Bagi masyarakat, indeks kepuasan masyarakat dapat digunakan sebagai gambaran tentang kinerja pelayanan unit yang bersangkutan.

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur pelayanan yang "*relevant, valid*" dan "*reliable*". Unsur pelayanan adalah faktor atau aspek yang terdapat dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat sebagai variabel penyusunan indeks kepuasan masyarakat untuk mengetahui kinerja unit pelayanan. Unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

- a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
- b. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;

- c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
- d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;
- e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
- f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
- h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
- i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
- j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;

- m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
- n. Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

4. Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan oleh Sylvana (2006, 60 - 78), dengan judul penelitian “Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepuasan Mahasiswa Terhadap Intensi Meregistrasi Ulang Mahasiswa.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan mahasiswa, pengaruh kepuasan mahasiswa terhadap intensi registrasi ulang mahasiswa, dan pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan mahasiswa secara bersama-sama terhadap intensi registrasi ulang mahasiswa. Untuk menjawab permasalahan yang ada dilakukan penelitian dengan menggunakan variabel kualitas pelayanan sebagai variabel terikat, variabel kepuasan mahasiswa dan variabel intensi meregistrasi ulang mahasiswa. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa Universitas Terbuka yang berada diseluruh Indonesia. Teknik pengumpulan data diperoleh melalui survei, yaitu dengan menyebar kuesioner (daftar pernyataan dan pertanyaan) kepada responden (mahasiswa Universitas Terbuka) melalui jasa pos (*mail survey*). Model Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis hierarkis. Analisis ini dapat dilakukan estimasi besarnya hubungan kausal

antara sejumlah variabel dan hierarki kedudukan masing-masing variabel dalam serangkaian hubungan kausal, baik langsung maupun tak langsung. Secara sistematis, pada bagian hasil dan pembahasan ini akan dibagi menjadi dua, yaitu analisis deskriptif dan analisis statistik. Kesimpulan yang didapatkan adalah faktor kualitas pelayanan Universitas Terbuka mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan mahasiswa, faktor kepuasan mahasiswa mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensi meregistrasi ulang mahasiswa, faktor kualitas pelayanan mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensi meregistrasi ulang mahasiswa dan faktor kualitas pelayanan dan kepuasan mahasiswa secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap intensi meregistrasi ulang mahasiswa.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Susanty (2012, 121-134), dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.” Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Universitas Terbuka dan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan di Universitas Terbuka serta kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan di Universitas Terbuka. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Terbuka Pusat yang berjumlah total 879 orang karyawan yang terdiri dari 323 orang akademik dan 556 orang karyawan administrasi. Teknik penarikan sampel dilakukan dengan menggunakan *probabilitas stratified random sampling*. Model Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS). Pembahasan penelitian menghasilkan kesimpulan iklim organisasi di Universitas Terbuka dibentuk oleh kekuatan sejarah karena standar, dukungan dan komitmen yang paling tinggi dalam membentuk iklim organisasi. Iklim organisasi Universitas

Terbuka berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja sedangkan kepuasan kerja karyawan Universitas Terbuka tidak berpengaruh terhadap komitmen karyawan.

Selanjutnya Penelitian dilakukan oleh Hersona, Rismayadi dan Mariah (2012: 717-729), dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang.” Penelitian ini terdiri dua variabel yaitu, pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel *independent* dan kinerja pegawai sebagai variabel *dependent*. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (60 orang sesuai dengan jumlah pegawai). Pengumpulan dan mengolah data yang diperoleh dari kuisioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pertanyaan berdasarkan skala likert. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Karawang berdasarkan hasil penelitian jawaban responden mengenai seluruh indikator dari motivasi dan partisipasi aktif adalah sangat setuju, perbedaan individu pegawai, hubungan dengan analisis jabatan, seleksi peserta penataran, metode pelatihan dan pengembangan adalah setuju.

Berikutnya penelitian dilakukan oleh Hadiati dan Ruci (1999 : 56 – 64), dengan judul penelitian “Analisis Kinerja Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan pada Telkomsel Malang Area.” Penelitian ini untuk

mengidentifikasi kinerja mutu jasa pada kepuasan pelanggan di Telkomsel Wilayah Malang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 113 orang yang merupakan 10% dari populasi (pelanggan Telkomsel Malang Area) pada bulan Juli 1998. Populasi dari penelitian ini bersifat *infinite*, karena jumlah pelanggan tersebut bervariasi setiap saat. Sampel yang digunakan ini dianggap telah mewakili dari seluruh populasi yang ada. Data primer diperoleh dari obyek penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan. Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah kualitas pelayanan Telkomsel, diproyeksikan dalam 5 komponen, yaitu; sikap *Customer Service*, tanggapan Gra Pari Sraya Malang dalam menghadapi keluhan pelanggan, jasa pembayaran, fasilitas tambahan dan ketepatan waktu pelayanan. Ketepatan waktu pelayanan dan pembukaan pemblokiran kurang cepat dan kurang memuaskan, ini sering kali disebabkan karena terhalang hari libur dan hal ini bukan hanya kesalahan Gra Pari Sraya dan dealer tetapi terkadang juga disebabkan oleh pelanggan sendiri.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Affandi (2011: 132-133), dengan judul penelitian “Analisis Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (KP2T) Kabupaten Lombok Tengah.” Penelitian ini mengambil data dari 50 responden dan melakukan wawancara mendalam serta *Forum Group Discussion* (FGD) terhadap pegawai KP2T. Analisis dilakukan dengan analisis medan kekuatan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan masyarakat pengguna jasa terhadap kualitas pelayanan publik yang dilakukan KP2T Kabupaten Lombok Tengah saat ini masih kurang. Sebagian besar kekurangan dalam pelaksanaan pelayanan tersebut disebabkan oleh masih

kurangnya kemampuan, keterampilan dan sikap pegawai. Issu kritis dalam penelitian ini adalah kurangnya kemampuan dan keterampilan pegawai, belum adanya analisis kebutuhan diklat bagi pegawai KP2T, pola kerja atau tata kerja dalam pemberian pelayanan publik yang masih kurang. Issu strategis dalam penelitian ini adalah kurangnya kemampuan keterampilan dan sikap pegawai pada KP2T dalam memberikan pelayanan publik. Rencana perubahan yang dilakukan adalah pengembangan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di KP2T Kabupaten Lombok Tengah.

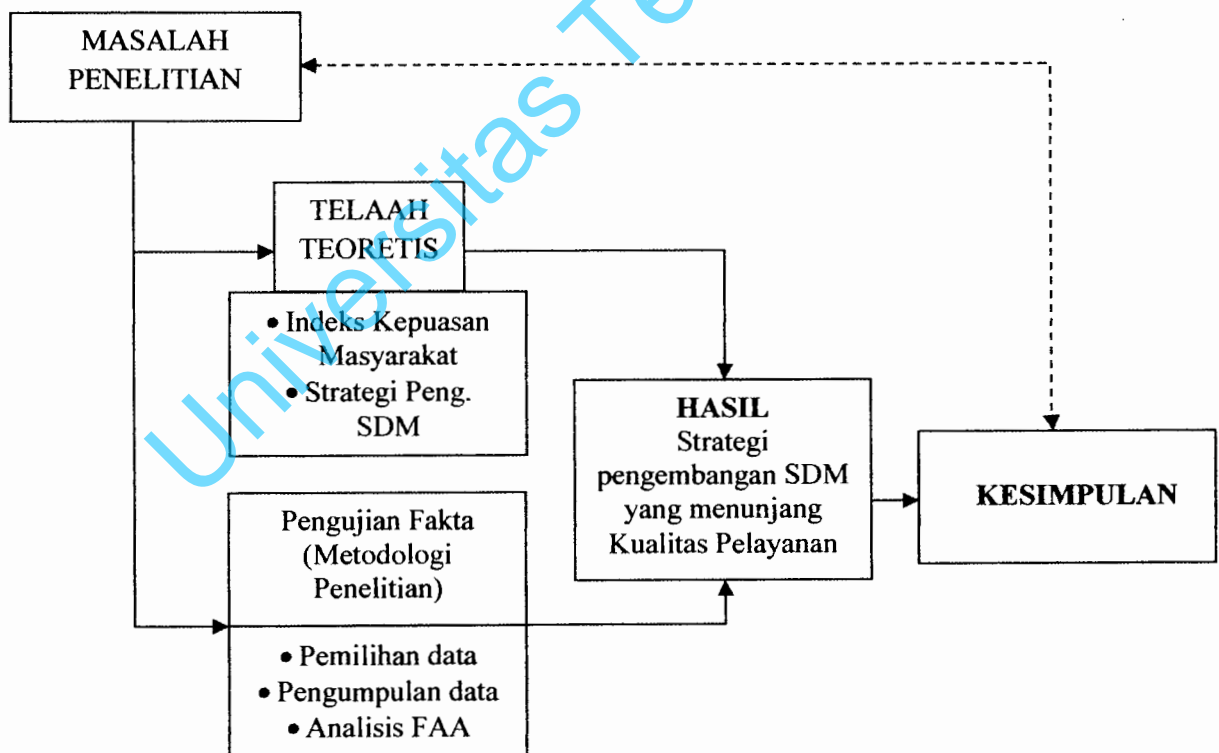
Dari beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya seperti telah diuraikan di atas, terdapat beberapa persamaan terkait tujuan penelitian seperti pengukuran kualitas pelayanan dan pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan yang sangat mendasar dengan penelitian ini adalah lokasi penelitian. Lokasi penelitian di Kantor Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sumbawa. Jumlah responden sebanyak 150 orang, berbeda dengan yang pernah dilakukan sebanyak 50 responden. Metode pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan khusus sesuai persyaratan yang diatur oleh Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Indeks Kepuasan Masyarakat. Analisis data selanjutnya dilakukan dengan analisis medan kekuatan. Diharapkan pada penelitian ini dapat menjadi perbaikan dan menunjang penelitian berikutnya.

B. Kerangka Berpikir

KPPT Kabupaten Sumbawa adalah instansi pemerintah yang langsung melayani masyarakat dalam mengurus perizinan. Pemberi layanan dalam hal ini aparatur pemerintah dan penerima layanan dalam hal ini masyarakat harus

tercipta hubungan yang baik. Hubungan yang baik dapat diwujudkan bila ada kepuasan kerja bagi aparatur dan ada kepuasan layanan bagi masyarakat. Sehingga dibutuhkan sebuah strategi yang baik dalam mengembangkan sumber daya manusia aparatur dalam rangka meningkatkan pelayanan masyarakat.

Langkah awal untuk memformulasikan strategi adalah mengidentifikasi kualitas pelayanan di KPPT Kabupaten Sumbawa. Selanjutnya data tersebut dianalisis untuk mendapatkan strategi pengembangan sumber daya aparatur yang tepat untuk perbaikan kualitas layanan. Kesimpulan akhir yang diharapkan adalah adanya strategi dan rekomendasi pengembangan sumber daya manusia aparatur. Adapun kerangka berpikir dapat digambarkan pada skema di bawah ini :



Gambar 2.1
Skema kerangka pemikiran

C. Definisi Operasional

Untuk menghindari salah persepsi dan kesamaan konsep dalam mengartikan istilah dan memudahkan dalam menganalisis berkaitan dengan judul penelitian strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur KPPT Kabupaten Sumbawa dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Strategi adalah "prosedur yang mempunyai alternatif-alternatif pada berbagai tahap atau langkah untuk mencapai sesuatu (Soejono Soekanto, 1983: 484). Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan.

Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2007). Kualitas pelayanan (service quality) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima / peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan / inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu organisasi.

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat. IKM diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat. Hasil pengukuran tersebut kemudian dibandingkan antara harapan dan kebutuhannya.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Desain penelitian Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif-kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan dengan menganalisis berbagai fenomena yang terjadi dalam proses penyelenggaraan pelayanan masyarakat pada KPPT Kabupaten Sumbawa. Data primer kuantitatif yaitu berupa hasil kuantifikasi dari keadaan kualitatif yang merupakan penilaian masyarakat atas pelayanan perizinan didapat melalui hasil survey dengan instrumen kuesioner. Kuesioner disebar kepada masyarakat pengguna layanan yaitu masyarakat yang mengurus izin, sedangkan data primer kualitatif diperoleh dengan metode wawancara dengan informan yang merupakan perwakilan *stakeholder*.

Menurut Erlina (2008:20), penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh oleh peneliti dari subjek berupa individu, organisasional, industri atau perspektif yang lain. Penelitian deskriptif dilakukan untuk menjawab pertanyaan tentang: apa, siapa, kapan, di mana, dan bagaimana yang berkaitan dengan karakteristik populasi atau fenomena tersebut. Penelitian juga dilakukan dengan menggunakan metode komparatif yang dilakukan dengan membandingkan teori yang ada dengan praktik yang ditemui di dalam organisasi dan menarik kesimpulan.

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, maka dilakukan pendekatan studi kasus. Dengan menggunakan pendekatan ini, data yang dikumpulkan dapat disesuaikan dengan keadaan yang sebenarnya dan dibandingkan dengan teori yang menunjang. Dengan demikian, dapat memberikan gambaran yang cukup jelas serta dapat menarik kesimpulan dari objek yang diteliti.

Penilaian terhadap kualitas pelayanan pada KPPT Kabupaten Sumbawa sebagai fakta lapangan yang dapat diolah sebagai data awal dalam menentukan strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang akan dilakukan merupakan strategi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan. Hubungan tersebut akan disusun sebagai sebuah variabel yang berhubungan dengan indikator-indikator yang terukur.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Suatu sumber informasi adalah pembawa informasi yang dapat dipercaya dapat memberikan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan informasinya (Murtonen dalam bystrom, 1999). Sumber informasi dibagi ke dalam 3 tipe yaitu dirinya sendiri, orang lain, dan sumber lain yang bukan manusia. Hal ini disebabkan dalam mengerjakan tugas tertentu seseorang tidak bisa mendapatkan informasi dari dirinya sendiri, maka mereka berusaha untuk mencari sumber informasi secara interpersonal yaitu melalui bertanya dengan teman, ahli bidang tertentu, dan orang lain sedangkan buku, surat kabar, dan selebaran adalah contoh dari *impersonal sources* (sumber informasi yang bukan orang).

Dalam penelitian ini pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* yaitu penentuan sampel berdasarkan tujuan tertentu dengan syarat- syarat yang harus dipenuhi (Arikunto, 2010:183). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPPT Kabupaten Sumbawa berjumlah 28 karyawan dan untuk memenuhi akurasi hasil penyusunan indeks kepuasan masyarakat, responden terpilih ditetapkan minimal 150 orang dari jumlah populasi penerima layanan. Jumlah tersebut berdasarkan (“Jumlah unsur pengukuran indeks” + 1) x 10 = (14 +1) x10 = 150 responden, (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor : KEP/25/M.PAN/2/2004 ditetapkan tanggal 24 februari 2004).

C. Instrumen Penelitian

Pada prinsipnya meneliti adalah melakukan pengukuran, maka harus ada alat ukur yang baik. Alat ukur dalam penelitian disebut instrumen penelitian. Jadi instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena-fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik fenomena disebut variabel. Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Dalam penyusunan penelitian ini pengambilan data indeks kepuasan masyarakat menggunakan kuesioner. Kuisisioner sebagai alat bantu pengumpulan data kepuasan masyarakat penerima pelayanan. Kuesioner disusun berdasarkan tujuan survei terhadap tingkat kepuasan masyarakat.

Kuesioner dibagi atas 2 (dua) bagian yaitu :

1. Identitas responden meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan pekerjaan, yang berguna untuk menganalisis profil responden dalam penilaiannya terhadap unit pelayanan instansi pemerintah;
2. Mutu pelayanan publik adalah pendapat penerima pelayanan yang memuat kesimpulan atau pendapat responden terhadap unsur-unsur pelayanan yang dinilai.

Bentuk jawaban pertanyaan dari setiap unsur pelayanan secara umum mencerminkan tingkat kualitas pelayanan, yaitu dari yang sangat baik sampai dengan tidak baik. Untuk kategori tidak baik diberi nilai persepsi 1, kurang baik diberi nilai persepsi 2, baik diberi nilai persepsi 3, sangat baik diberi nilai persepsi 4. Penjelasan penilaian dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Diberi nilai 1 (tidak mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan tidak sederhana, alurnya tidak mudah, loket terlalu banyak, sehingga prosesnya tidak efektif;
2. Diberi nilai 2 (kurang mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan masih belum mudah, sehingga prosesnya belum efektif;
3. Diberi nilai 3 (mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa mudah, sederhana, tidak berbelitbelit tetapi masih perlu diefektifkan, dan
4. Diberi nilai 4 (sangat mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa sangat mudah, sangat sederhana, sehingga prosesnya mudah dan efektif.

Untuk memperoleh data yang akurat dan obyektif, perlu ditanyakan kepada masyarakat penerima layanan terhadap 14 unsur pelayanan yang telah ditetapkan. Setelah data terkumpul maka dilakukan pengolahan dan analisis data untuk mendapatkan nilai kualitas pelayanan. Dari data kualitas pelayanan dan observasi

lapangan akan menjadi indikator dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data secara holistik dan integratif, serta memperhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan, maka dalam pengumpulan data penelitian ini menggunakan tiga teknik, yaitu wawancara mendalam (indepth interview), observasi partisipan (partisipant observation) dan studi dokumentasi (study of documentation). Tiga teknik tersebut merupakan tiga teknik dasar dalam penelitian kualitatif yang disepakati oleh sebagian besar penulis (Bogdan & Biklen, 1982 : Nasution, 1988, Sonhaji dalam Arifin, 1994).

Tiga teknik tersebut dapat dijelaskan dan diuraikan sebagai berikut :

1. Wawancara mendalam merupakan wawancara dengan menyusun daftar pertanyaan dan pengisian kuisisioner. Pengisian kuesioner dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dilakukan sendiri oleh penerima layanan dan hasilnya dikumpulkan di tempat yang telah disediakan dan diisi oleh peneliti dengan mewawancarai penerima layanan. Sedangkan untuk personil KPPT dilakukan pengambilan data dengan wawancara.
2. Observasi partisipan digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi. Observasi berkaitan dengan kondisi pelayanan dan aparatur KPPT kabupaten Sumbawa.

3. Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber-sumber non manusia. Dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil, akurat dan dapat dianalisis kembali.

Wawancara Mendalam (*Indepth-Interview*) merupakan metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relative lama. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan.

Metode wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah sama seperti metode wawancara lainnya, hanya peran pewawancara, tujuan wawancara, peran informan, dan cara melakukan wawancara yang berbeda dengan wawancara pada umumnya. Wawancara mendalam dilakukan berkali-kali dan membutuhkan waktu yang lam bersama informan di lokasi penelitian, hal mana kondisi ini tidak terjadi pada wawancara pada umumnya.

Wawancara dilakukan kepada sumber informasi yang benar-benar dapat memberikan data-data yang mendukung penelitian. Pemberi informasi tersebut adalah unsur KPPT Kabupaten Sumbawa seperti Kepala Kantor, Kepala Seksi atau Kepala Sub Bagian dan Staf teknis yang menangani pelayanan secara langsung. Wawancara mendalam ini juga dapat dibuktikan dengan kondisi visual yang dirasakan peneliti saat melakukan wawancara ataupun observasi lapangan

sehingga diharapkan data yang diperoleh benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

E. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan menelaah data, menata, membagi dan menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang diteliti dan dilaporkan secara sistematis (Bogdan & Biklen, 1982). Data tersebut terdiri dari deskripsi-deskripsi yang rinci mengenai situasi, peristiwa, orang, interaksi dan perilaku. Selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus. Proses ini berlanjut sampai pasca pengumpulan data lapangan, bahkan pada akhir pembuatan laporan sehingga tersusun lengkap.

Dari hasil wawancara dan pengisian kuisioner dapat disusun penilaian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Nilai IKM dihitung dengan menggunakan “nilai rata-rata tertimbang” masing-masing unsur pelayanan. Dalam penghitungan indeks kepuasan masyarakat terhadap 14 unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Bobot nilai rata-rata tertimbang} = \frac{\text{Jumlah bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} = \frac{1}{14} = 0,071$$

Untuk memperoleh nilai IKM unit pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{IKM} = \frac{\text{Total dari Nilai Persepsi Per Unsur}}{\text{Total unsur yang terisi}} \times \text{Nilai Penimbang}$$

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM yaitu antara 25 - 100 maka hasil penilaian tersebut diatas dikonversikan dengan nilai dasar 25, dengan rumus sebagai berikut :

IKM Unit Pelayanan X 25

Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan dapat dilihat pada tabel 3.1 :

Tabel 3.1 Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan

NILAI PERSEPSI	NILAI INTERVAL IKM	NILAI INTERVAL KONVERSI IKM	MUTU PELAYANAN	KINERJA UNIT PELAYANAN
1	1,00 – 1,75	25 – 43,75	D	Tidak baik
2	1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	Kurang baik
3	2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	Baik
4	3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	Sangat baik

Data Isian kuesioner dari setiap responden dimasukkan ke dalam formulir mulai dari unsur 1 (U1) sampai dengan unsur 14 (U14). Langkah selanjutnya adalah mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan dan nilai indeks unit pelayanan.

Nilai rata-rata per unsur pelayanan adalah nilai masing-masing unsur pelayanan dijumlahkan (kebawah) sesuai dengan jumlah kuesioner yang diisi oleh responden, kemudian untuk mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan, jumlah nilai masing-masing unsur pelayanan dibagi dengan jumlah responden yang mengisi. Untuk mendapatkan nilai rata-rata tertimbang per unsur pelayanan, jumlah nilai rata-rata per unsur pelayanan dikalikan dengan **0,071** sebagai nilai bobot rata-rata tertimbang. Nilai indeks pelayanan didapatkan dengan cara menjumlahkan 14 unsur dari nilai rata-rata tertimbang.

Berdasarkan hasil penghitungan IKM, jumlah nilai dari setiap unit pelayanan diperoleh dari jumlah nilai rata-rata setiap unsur pelayanan. Nilai indeks komposit (gabungan) untuk setiap unit pelayanan, merupakan jumlah nilai rata-rata dari setiap unsur pelayanan dikalikan dengan penimbang yang sama, yaitu 0,071, sehingga dapat disusun data penilaian seperti terlihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2 Nilai unsur pelayanan

NO	UNSUR PELAYANAN	NILAI UNSUR PELAYANAN
1	Prosedur pelayanan	A
2	Persyaratan pelayanan	B
3	Kejelasan petugas pelayanan	C
4	Kedisiplinan petugas pelayanan	D
5	Tanggung jawab petugas pelayanan	E
6	Kemampuan petugas pelayanan	F
7	Kecepatan pelayanan	G
8	Keadilan mendapatkan pelayanan	H
9	Kesopanan dan keramahan petugas	I
10	Kewajaran biaya pelayanan	J
11	Kepastian biaya pelayanan	K
12	Kepastian jadwal pelayanan	L
13	Kenyamanan lingkungan	M
14	Keamanan pelayanan	N

maka untuk mengetahui nilai indeks unit pelayanan dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$(A \times 0,071) + (B \times 0,071) + (C \times 0,071) + (D \times 0,071) + (E \times 0,071) + \\ (F \times 0,071) + (G \times 0,071) + (H \times 0,071) + (I \times 0,071) + (J \times 0,071) + \\ (K \times 0,071) + (L \times 0,071) + (M \times 0,071) + (N \times 0,071) = \text{Nilai indeks (NI)}$$

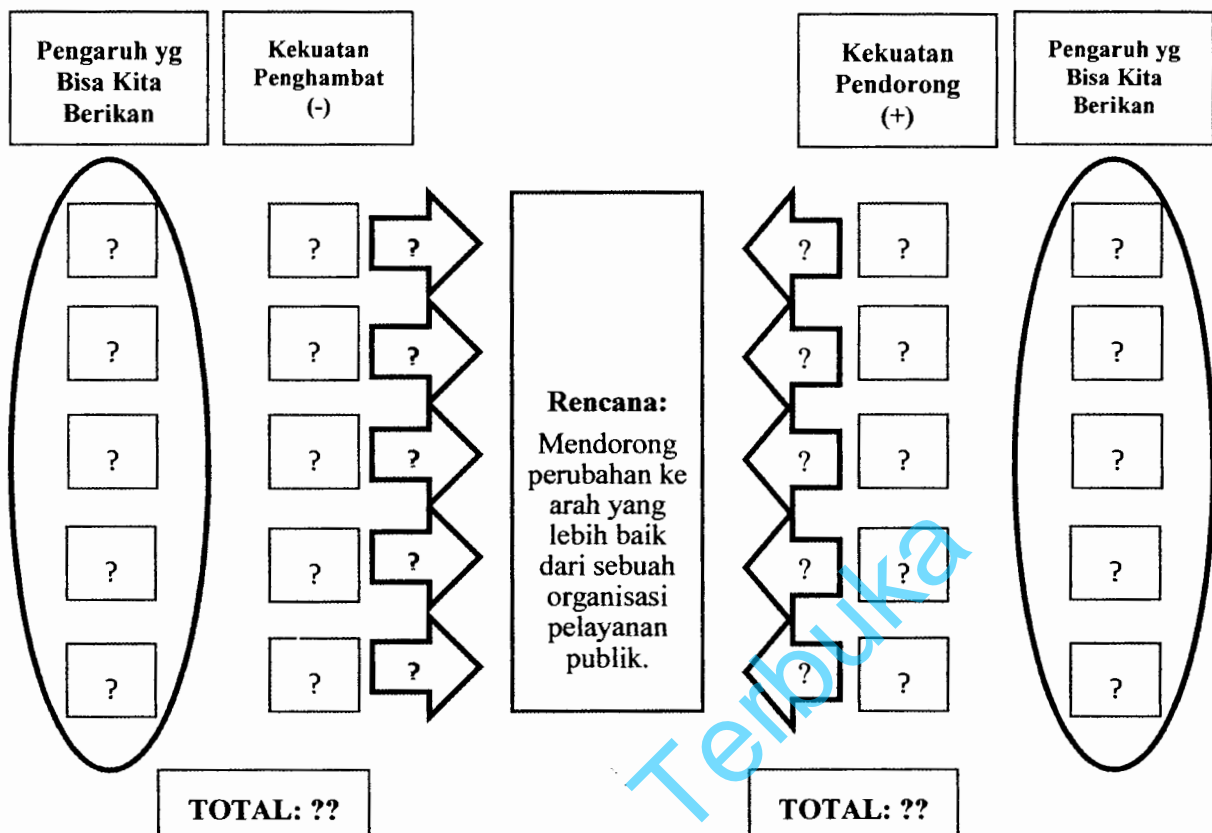
Selanjutnya Nilai IKM dikonversi = Nilai Indeks x 25 (Nilai Dasar) dan mengacu pada tabel 3.2, Nilai Persepsi, Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan dan Kinerja Unit Pelayanan.

Dalam peningkatan kualitas pelayanan, diprioritaskan pada unsur yang mempunyai nilai paling rendah, sedangkan unsur yang mempunyai nilai cukup tinggi harus tetap dipertahankan. Dari penilaian 14 (empat belas) unsur tersebut dianalisis strategi pengembangan sumber daya manusia sesuai item pelayanan yang dianggap rendah. Strategi pengembangan sumber daya manusia merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkat kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi. Pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan untuk kelangsungan sebuah organisasi berkembang secara lebih dinamis.

Selanjutnya alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis medan kekuatan (*Force Field Analysis/FFA*). Metode ini untuk menganalisis berbagai kekuatan atau faktor yang mempengaruhi suatu perubahan, mengetahui sumber kekuatannya, dan memahami apa yang bisa kita lakukan terhadap faktor-faktor atau kekuatan tersebut (Lewin, 1951). Dalam melakukan analisis ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan target yang akan dilakukan perubahan. Target tersebut adalah data primer yang telah diolah dan menghasilkan peringkat dari 14 variabel dalam menilai kualitas pelayanan.
2. Mengumpulkan dan mendata semua faktor pendorong yang mendukung terjadinya perubahan sesuai penilaian yang diberikan pada penilaian kualitas pelayanan.
3. Mengumpulkan dan mendata semua faktor penghambat yang menghambat terjadinya perubahan sesuai penilaian yang diberikan pada penilaian kualitas pelayanan.
4. Memberi nilai pada setiap faktor tersebut, yang menunjukkan seberapa besar kekuatannya pada target, misalnya : nilai 1 untuk lemah sampai dengan nilai 5 untuk kuat.
5. Menganalisa sejauh mana kita mampu berbuat sesuatu untuk mempengaruhi atau merubah faktor-faktor tersebut dan penilaian menunjukkan seberapa besar kemampuan kita untuk merubah faktor-faktor tersebut.

Analisis medan kekuatan dapat dilihat pada gambar 3.1 (Sumber: Diadaptasi dari *ODI – RAPID*) sebagai berikut :



Gambar 3.1 Bagan analisis medan kekuatan

Faktor pendorong perubahan merupakan suatu faktor yang mendorong ke arah perubahan menuju peningkatan kinerja aparatur yang berkaitan dengan kualitas pelayanan. Faktor pendorong perubahan perlu diperkuat atau dipertahankan untuk mencapai kualitas pelayanan yang baik. Faktor penghambat perubahan merupakan seluruh unsur yang berhubungan dengan peningkatan kualitas layanan yang bersifat dapat menghambat ke arah perubahan. Faktor ini harus diperlemah atau dihilangkan sehingga memperkuat faktor pendorong perubahan. Dihindari kekuatan yang sama antara faktor pendorong perubahan dan faktor penghambat perubahan atau disebut status quo, karena situasi ini sama saja tidak melakukan perubahan menuju perbaikan kualitas pelayanan.

Target terbaik yang ingin dicapai melalui analisis ini adalah meningkatkan kekuatan faktor pendorong yang lemah dan menurunkan kekuatan faktor penghambat yang kuat. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari jalan untuk mengurangi kekuatan penghambat dan mengakumulasikan kekuatan pendorong. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi stakeholder dan posisinya terhadap berbagai kekuatan yang diidentifikasi dalam Analisis Medan Kekuatan. Dilakukan berulang dan kontinyu, karena dinamika situasi yang selalu berubah. Langkah-langkah analisis data dilakukan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi masalah yang berpengaruh isu kritis.
2. Menganalisa masalah, dalam arti merinci faktor-faktor (kekuatan) yang mempengaruhi keseimbangan yang ada. Keadaan yang ada merupakan keseimbangan yang dinamis antara faktor pendorong dan faktor penghambat.
3. Merencanakan perubahan yang dikehendaki, dalam arti memperkuat faktor pendorong atau melemahkan faktor penghambat, sehingga dapat dicapai keseimbangan baru yang diinginkan.

Hasil analisis menghasilkan strategi yang dapat ditempuh untuk memperbaiki kualitas pelayanan dengan pengembangan sumber daya manusia sebagai targetnya. Didalam menjalankan perencanaan sumber daya manusia, menurut Siagian (2001), perlu diawali dengan menginventarisasi yang menyangkut jumlah tenaga kerja dan kualifikasi yang ada, masa kerja masing-masing, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki baik secara formal maupun non formal, bakat yang masih perlu dikembangkan dan minat personil, yang terkait dengan kegiatan tugas. Dalam hubungan perencanaan sumber daya manusia, tersebut, ada empat langkah pokok yang dilakukan yaitu:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, yaitu berapa orang dengan kemampuan apa yang dibutuhkan organisasi untuk dipertahankan dalam operasi selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan dimasa depan.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, yaitu berapa banyak karyawan yang sekarang ada dapat diharapkan tetap tinggal dalam organisasi. Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh organisasi membawa kelangkah berikutnya.
3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau untuk pemberhentian sementara, yaitu bagaimana organisasi dapat mencapai jumlah orang yang akan diperkirakan.
4. Perencanaan untuk pengembangan, yaitu bagaimana seharusnya pelatihan dan penggeseran orang-orang dalam organisasi diatur sehingga organisasi akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinyu akan tenaga-tenaga yang berpengalaman.

Hasil analisis data primer dan data sekunder akan membentuk kesimpulan strategi pengembangan sumber daya aparatur pada KPPT Kabupaten Sumbawa dengan tujuan utama meningkatkan kualitas pelayanan bagi masyarakat sehingga mencapai penilaian indeks kepuasan masyarakat dengan predikat sangat baik.