

PENGARUH PENGEMBANGAN APARATUR TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN¹

(Studi pada Kantor Samsat Dinas Pendapatan Daerah Prov. Kaltim)

Oleh: Syahrumsyah Asri²

Abstract

The number of the public service customer growth as fast as their satisfaction. Public service and their customer satisfaction are being critical point because this phenomena. How the government apparatus providing their service in order to make their costumers satisfy? In this research result shows that the strategy of human resource development through education, training, and development affect human resource quality and this give further effect on the government performance that can be seen from the public service quality. At last, the service quality will determine the improving public or customer satisfaction. The information about what costumer need and what customer want must be consider for providing good public service.

Key Words:

HRD, Service Quality, Customer Satisfaction, Public Service.

Latar Belakang Masalah

Masyarakat sebagai pelanggan dalam jasa pelayanan publik semakin hari semakin bertambah kuantitasnya. Dengan demikian masyarakat yang dilayani dan ingin dipuaskan juga semakin bertambah. Implikasinya kepuasan masyarakat menjadi titik yang krusial. Jika negara tidak mampu memberikan pelayanan yang baik kepada warganya, negara akan ditinggalkan oleh warga negaranya (King dan Stivers, 1998). Berbicara mengenai kepuasan pelanggan, ada sebuah faktor yang ikut berkecimpung yaitu kualitas pelayanan itu sendiri. Kualitas pelayanan ini sangat dinamis yang sering kali berubah setiap saatnya (Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, 1994). Walaupun demikian aparatur negara sebagai pelayan publik tetap dituntut untuk meningkatkan kualitas guna memuaskan pelanggannya atau paling tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik.

Gaspersz (1997) mendeskripsikan ciri-ciri atau atribut yang melekat pada kualitas pelayanan publik adalah ketepatan waktu pelayanan; akurasi pelayanan; kesopanan dan keramahan; kemudahan; kenyamanan; dan atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti ruang tunggu yang sejuk, kebersihan, dan lain-lain. Dengan diketahuinya dimensi kualitas pelayanan yang baik, maka diharapkan aparatur pemerintah dalam melakukan tugasnya dapat mencapai kualitas pelayanan dalam rangka pemenuhan kepuasan pelanggan.

¹ Artikel ini merupakan ekstraksi dan modifikasi dari beberapa bagian Disertasi Doktoral (S-3) penulis berjudul "Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (Studi Pada Aparatur Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur)", Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, 2007

² Dr. Syahrumsyah Asri, SH.,M.Si., adalah Peneliti Madya pada Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbandga) Provinsi Kalimantan Timur, Wakil Ketua I Dewan Riset Daerah Provinsi Kaltim, dan Sekretaris FKK (Forum Komunikasi Kelitbangan) Wilayah Tengah.

Untuk dapat menjalankan tugas dan fungsi sekaligus dapat memuaskan pelanggannya dipandang perlu untuk melakukan beberapa bentuk usaha. Salah satu bentuk usaha yang dimaksud ialah melakukan pendidikan, pelatihan dan pengembangan pada segenap tingkatan. Diharapkan dengan dilakukannya hal ini kualitas aparatur meningkat yang kemudian dapat berimbas pada meningkatnya kualitas pelayanan guna memuaskan masyarakat sebagai pelanggannya.

Dalam PP No. 101/2000 tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil, terlihat bahwa pemerintah juga aktif dalam melakukan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas aparturnya. Melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi; memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; dan menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik (Pasal 2, PP No. 101/2000). Yang dimaksud dengan pemerintahan yang baik adalah pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat. Bentuk diklat pun sudah dispesifikasi menurut kebutuhan jabatan, diklat prajabatan dan diklat dalam jabatan. Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Diklat Dalam Jabatan dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya (Pasal 7 dan 8, PP No. 101/2000). Dalam Diklat Dalam Jabatan dibagi menjadi tiga; Diklat Kepemimpinan, Diklat Fungsional; dan Diklat Teknis.

Pemerintah sebenarnya selalu memikirkan kepuasan masyarakat sebagai pelanggannya dengan terus memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan. Berbagai kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas telah dikeluarkan sejak tahun 1993. Melalui Keputusan Men-PAN No 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum yang kemudian diubah dengan Kep. Men-PAN No 63/2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik, serta Permendagri No 6/2007 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan dan Penetapan SPM.

Namun beberapa peraturan yang telah dikeluarkan ini belum mampu mengoptimalkan kualitas pelayanan yang diharapkan. Menurut MenPAN (2006), lemahnya kinerja dan kualitas layanan publik juga dibuktikan dengan adanya beberapa keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan birokrasi (LAKIP MenPAN, 2006). Meskipun tidak bisa dinafikan adanya beberapa daerah yang memiliki terobosan dan inovasi untuk mendorong kinerja kualitas pelayanan publik di daerahnya (Zakiyah, 2007).

Kondisi Umum Aparatur di Kalimantan Timur

Sebagai provinsi yang memiliki luas wilayah terbesar kedua setelah provinsi Papua, Provinsi Kalimantan Timur merupakan daerah kaya dengan potensi sumberdaya alamnya. Nampaknya hal ini masih belum selaras dengan tingkat kebutuhan SDM, khususnya dari aspek kualitasnya. Menurut data yang dikeluarkan oleh Bappeda Provinsi Kalimantan Timur

jumlah penduduk pada tahun 2006 yang hanya 2,94 juta jiwa, sementara luas wilayahnya mencapai 21,1 juta km². Menjadikan daerah ini secara keseluruhan memiliki tingkat kepadatan penduduk yang amat jarang. Kuantitas penduduk yang rendah ini diperparah oleh derajat kualitasnya yang juga cenderung masing rendah.

Dari aspek pendidikan, menurut data yang dikeluarkan Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Timur tingkat persentase angka melanjutkan studi di Kalimantan Timur ditahun 2005 menunjukkan penurunan seiring dengan tingkat pendidikannya. Semakin tinggi jenjang pendidikan persentase masyarakat yang melanjutkan sekolah semakin rendah. Sejalan dengan hsl sebelumnya, menurut Rencana Strategis (Renstra) Pembangunan Pendidikan di Kaltim 2005-2010, angka partisipasi sekolah pada tiap jenjang pendidikan di Kalimantan Timur menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin rendah angka partisipasi kasarnya. Angka Partisipasi Murni (APM) merupakan indikator yang menunjukkan proporsi penduduk bersekolah pada jenjang pendidikannya, sedangkan Angka Partisipasi Kasar (APK) memberikan gambaran secara umum tentang banyaknya anak yang menerima pendidikan pada jenjang tertentu. Meskipun tahun 2003 dibandingkan sebelumnya telah terjadi peningkatan angka partisipasi sekolah penduduk dalam pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah, namun nampaknya masih belum sejalan dengan peningkatan fasilitas pendidikan yang ada, misalnya rasio murid-guru. Kondisi ini diduga karena tidak terlepas dari masih lemahnya komitmen pemerintah daerah setempat dalam meningkatkan alokasi anggaran untuk pengembangan SDM melalui pendidikan, kesehatan, peningkatan moral, pembangunan sarana, dan prasarana pendidikan dan latihan, dsb.

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai negeri sipil untuk berbagai jenjang nampak dari data BKD Provinsi Kaltim (2004) yaitu menurut jumlah formasi jabatan berdasarkan SK Gub Kaltim 05/2003 dan 06, 07, 08/2004 terdapat 1.222 jumlah formasi jabatan, sementara jumlah PNS total adalah 6.669 orang yang ada di lingkungan Pemprov Kaltim. Dari jumlah formasi jabatan yang tersedia tersebut sudah 23,6 persen atau sekitar 1.574 PNS yang telah memperoleh Diklat jabatan/penjenjangan untuk menduduki berbagai jenjang posisi/jabatan. Jadi dari sisi kuantitas sebenarnya telah melebihi kualifikasi para PNS terhadap kebutuhan yang dipersyaratkan untuk setiap jabatan.

Namun yang masih menjadi kesenjangan salah satunya adalah rasionalisasi atasan (pejabat eselon) dengan bawahan (staf). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Balitbangda Kaltim (2004) memperlihatkan bahwa rasio antara seorang atasan, utamanya Eselon IV terhadap jumlah staf (baik berstatus PNS maupun honorer) masih belum rasional. Keadaan ini diduga karena belum adanya keseragaman struktur kepegawaian antara satu unit kerja yang satu dengan lainnya. Pada unit kerja kelompok Biro-biro, Dinas-Dinas dan Badan-badan, serta RSUD Pemprov Kaltim menunjukkan bahwa seorang atasan membawahi staf lebih dari empat orang. Di pihak lain, beberapa unit organisasi lainnya menunjukkan bahwa seorang atasan mempunyai bawahan satu hingga dua staf saja, bahkan yang lebih ekstrim lagi ada beberapa seksi diantaranya yang tidak mempunyai bawahan sama sekali. Oleh karena itu, rasionalisasi atasan dengan bawahan di lingkungan Pemprov Kaltim perlu disesuaikan agar kinerja lembaga pemerintah dapat lebih ditingkatkan.

Perumusan Masalah

Sebagai agen perubahan dimasyarakat sekaligus sebagai pelayan publik. Aparatur pemerintah dituntut untuk menjalankan tugas dan fungsinya dengan baik agar kepuasan

pelanggan dalam hal ini masyarakat akan tercapai. Untuk dapat melakukannya diperlukan usaha usaha yang salah satu bentuknya pengembangan sumberdaya manusia (sdm) aparatur. (pendidikan, pelatihan dan pengembangan). Sehingga dapat terwujud kualitas sdm aparatur yang diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik sehingga tercapai kepuasan pelanggan. Penelitian ini akan mencoba untuk mengungkapkan pengaruh pengembangan sdm aparatur melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan terhadap kualitas sdm aparatur itu sendiri. Yang kedua, bagaimana pengaruh kualitas SDM terhadap kualitas pelayanan. Ketiga, bagaimana bagaimana pengaruh kualitas SDM terhadap kepuasan pelanggan. Dan terakhir, pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan.

Metode Penelitian

Diantara sekian banyak bentuk pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah kepada pelanggannya diwilayah Provinsi Kalimantan Timur. Penelitian ini mengambil tempat observasi di Kantor Samsat Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Cabang Samarinda. Tugas pokok yang diemban Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sesuai dengan Peraturan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 3 Tahun 2005 tentang Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Kota Samarinda Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, khususnya seksi pajak kendaraan bermotor/bea balik nama kendaraan bermotor, adalah melaksanakan pelayanan Sistem Administrasi Manunggal di bawah Satu Atap (Samsat) dalam pelayanan pajak daerah, distribusi daerah, dan pendapatan lain-lain.

Kantor Samsat dalam melaksanakan tugas pokoknya, menjalankan fungsinya antara lain: a) mengkoordinir kegiatan dalam bidang penerimaan pungutan PKB/ BBNKB; b) melakukan penatausahaan bidang PKB, BBNKB, kendaraan bermotor alat berat/alat besar, kendaraan luar daerah dan mutasi kendaraan bermotor; c) melakukan penelitian atau koreksi terhadap penetapan pajak kendaraan bermotor; d) melakukan monitoring penerimaan dan penyetoran PKB/BBNKB ke Kas Daerah; e) menyerahkan data tunggakan PKB/BBNKB kepada seksi penagihan dan dinas luar; dan f) membuat laporan hasil pelaksanaan tugas.

Data yang digunakan adalah data primer, metode pengumpulan melalui wawancara dan kuisioner. Penelitian ini mengambil populasi aparatur di Kantor Samsat Dinas Pendapatan Daerah Kalimantan Timur Cabang Samarinda dan anggota masyarakat sebagai sampel. Responden meliputi para alumni Pendidikan dan Latihan (Diklat) Provinsi Kalimantan Timur dan anggota masyarakat yang sering atau pernah berhubungan dengan unit organisasi tersebut.

Sampel yang dipakai dalam penelitian ini ditetapkan secara *purposive* untuk anggota masyarakat, yang memiliki kapasitas yang sesuai dengan penguasaan informasi yang menyeluruh tentang masalah penelitian. Sedangkan untuk aparatur Samsat Dispenda Kaltim Cabang Samarinda ditetapkan secara sampling penuh atau sensus kepada semua aparatur, baik yang belum dapat pelatihan maupun yang sudah.

Penelitian ini menggunakan model persamaan struktur dengan uji statistik analisis jalur (*path analysis*). Pemilihan analisis jalur ini dengan pertimbangan bahwa metode ini mampu memberikan kejelasan pengaruh atau hubungan dan besaran antar variabel penelitian yang sangat berguna bagi upaya peneliti dalam mengupas secara lebih dalam faktor-faktor yang mampu meningkatkan kontribusi kualitas aparatur terhadap pembentukan kualitas pelayanan serta dampaknya pada sistem kinerja Kantor Samsat Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur Cabang Samarinda sehingga kepuasan pelanggan dapat terjamin.

Landasan Teori

Sumberdaya manusia dapat dilihat dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kualitas sumberdaya manusia ini menyangkut dua aspek juga, yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas nonfisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir, dan keterampilan-keterampilan lain. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan kualitas sumberdaya manusia ini juga dapat diarahkan kepada dua aspek tersebut. Untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas atau kemampuan-kemampuan non-fisik, maka upaya pendidikan dan pelatihan adalah yang paling diperlukan, upaya inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan sumberdaya manusia dalam penelitian ini.

Yang dimaksud pengembangan sumberdaya manusia dalam penelitian ini adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau aparatur untuk mencapai suatu hasil yang optimal dalam suatu organisasi. Dari batasan ini dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan sumberdaya manusia itu terdiri dari perencanaan, pendidikan, dan pelatihan dan pengelolaan.

Pendidikan adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, moral, dan pemahaman yang dibutuhkan untuk semua aspek kehidupan dan bukan pengetahuan dan keterampilan yang hanya berkaitan dengan bidang kegiatan tertentu yang terbatas (Reid dan Barrington, 1997). Nadler (1999) dalam Atmosoeparto (2002) menyatakan pendidikan adalah belajar untuk persiapan melakukan pekerjaan yang berbeda tetapi teridentifikasi.

Pelatihan adalah proses yang direncanakan untuk mengubah sikap, pengetahuan atau perilaku keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu kegiatan atau berbagai kegiatan. Tujuannya dalam dunia kerja adalah mengembangkan kemampuan individu dan untuk memuaskan kebutuhan organisasi saat sekarang dan akan datang. (Reid dan Barrington, 1997). Pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses belajar yang ada kaitannya dengan pekerjaan yang ditangani saat ini (Nadler dalam Atmosoeparto, 2002). Pelatihan mempunyai bidang yang luas menyangkut perubahan perilaku, pengetahuan dan motivasi pegawai ke arah yang diharapkan organisasi. Kebutuhannya berasal dari suatu perbandingan adanya faktor yang kurang, kemudian diisi melalui pelatihan (Leslie, 1990), sehingga kebutuhan pelatihan menghendaki adanya perubahan, dari keadaan di bawah standar sampai ke tingkat yang diinginkan oleh organisasi.

Pengembangan menurut Armstrong (1992) 'pengembangan sumberdaya manusia memberdayakan anggota-anggota organisasi untuk meningkatkan sumbangan mereka terhadap kesuksesan pengembangan organisasi pada saat mereka berkemampuan membangun secara simultan'. Selanjutnya, Nadler (1970) menjelaskan bahwa pengembangan sumberdaya 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.

Swasto (1992) melaporkan bahwa pengertian program pengembangan sumberdaya manusia secara singkat adalah bagaimana supaya manusia dapat memiliki produktivitas kerja yang lebih tinggi dan betul-betul berdaya guna. Demikian juga Nadler dalam Atmodiwirio (2002) membagi kegiatan pengembangan sumberdaya manusia atas tiga bidang, yaitu: 1) pengembangan, berkaitan dengan penyediaan pengalaman pembelajaran bagi orang-orang. Pengembangan ini terdiri dari pelatihan, pendidikan, dan pengembangan; 2) utilisasi

(pemanfaatan), merupakan fungsi manual dari biro kepegawaian, meliputi: rekrutmen, seleksi, penempatan, penilaian, kompensasi dan perencanaan tenaga kerja; 3) lingkungan sumberdaya manusia, bidang ini menangani hal-hal yang berkaitan dengan kualitas sumberdaya manusia, meliputi pengayaan (*job enrichment*), pemekaran (*job enlargement*) dan pengembangan organisasi. Swanson dan Halton, 1997 dalam Atmodiwirio, 2002 menyatakan bahwa tujuan pengembangan SDM adalah memahami interaksinya, mendukung dan meningkatkan kegiatan belajar dan kinerjanya pada tingkat individu, namun prosesnya pada tingkat organisasi.

Dari berbagai definisi dan pengukuran mengenai pengembangan SDM yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM adalah pola kerja sinerjik (dimana setiap anggota memadukan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman) untuk meningkatkan kinerja, mengelola perubahan, dan solusi masalah.

Kualitas Pelayanan

Pelayanan menurut Kamus Besar bahasa Indonesia berarti menyediakan segala apa yang diperlukan orang lain. Sedangkan Kumorotomo (1992) menyatakan bahwa pelayanan merupakan suatu kegiatan/aktivitas yang sifatnya berwujud ataupun tidak berwujud yang dilakukan untuk melayani konsumen dengan memberikan barang atau jasa disertai atau tanpa disertai pemindahan kepemilikan atas suatu benda/jasa tertentu. Kesimpulannya, pelayanan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi yang sifatnya dapat berwujud atau tidak berwujud untuk memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumen. Dengan demikian pelayanan publik dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang/kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Kualitas pelayanan dalam sektor publik sebagaimana yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (2002) yang dikutip LAN (2006) didefinisikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang melebihi harapan. Berbicara mengenai pengukuran kualitas pelayanan publik, memang sulit diukur, karena penentuan ukuran kualitas tersebut bukan *provider* tetapi terletak pada tanggapan *customer*. Sedangkan *customer* sendiri kebanyakan tidak transparan menyatakan dalam hal baik buruknya pelayanan publik.

Kepuasan Pelanggan

Kotler (1997) memberikan arti dari kepuasan pelanggan yaitu tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan performansi (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Untuk dapat melakukan sesuatu yang bernilai lebih tidak cukup hanya dengan sekadar memberikan layanan, melainkan harus bisa memberikan kepuasan pada pelanggan. Layanan pelanggan ditetapkan oleh pemasok, sedangkan kepuasan pelanggan ditetapkan oleh pelanggan. Meskipun kedua hal tersebut perbedaannya tipis, namun amatlah penting. Memang benar bahwa pelanggan tidak selamanya benar, namun bagaimanapun pelanggan tetaplah pelanggan. Artinya, memecahkan masalah sering kali lebih penting ketimbang menentukan siapa yang "benar".

Organisasi pelayanan yang ingin memuaskan pelanggan maka faktor harapan pelanggan akan kualitas jasa dan kinerja organisasi yang dirasakan pelanggan harus terpenuhi. Penilaian kepuasan dan ketidakpuasan konsumen mengambil salah satu dari tiga bentuk yang berbeda (Engel, Blackwell, dan Miniard, 1995):

- Diskonfirmasi positif - kinerja lebih baik dan yang diharapkan;
- Konfirmasi sederhana - kinerja sama dengan harapan; dan
- Diskonfirmasi negatif - kinerja lebih buruk dari yang diharapkan.

Diskonfirmasi positif menghasilkan respons kepuasan, dan yang berlawanan terjadi ketika diskonfirmasinya negatif. Konfirmasi sederhana menyiratkan respons yang lebih netral yang tidak positif atau negatif. Hasilnya langsung mempengaruhi niat pembelian ulang; semakin besar diskonfirmasi positifnya semakin baik.

Skala SERVQUAL dipergunakan untuk mengukur persepsi pelanggan atas kualitas jasa. Pengukuran kualitas jasa dibagi kedalam 5 (lima) komponen yaitu *tangibles* (bukti langsung), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati) (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988). Kelima dimensi tersebut digunakan untuk menganalisa item-item kualitas jasa berdasarkan persepsi pelanggan. Teknik penggunaan skala SERVQUAL didasarkan atas jawaban skala Likert 5 (lima) poin, yaitu:

1. *Tangibles* (bukti langsung)

Komponen yang pertama menunjuk pada fasilitas fisik, penampilan personil, peralatan dan teknologi yang dipergunakan dalam memberi pelayanan.

2. *Reliability* (kehandalan)

Komponen yang kedua menunjuk pada kemampuan organisasi untuk memberi pelayanan secara benar (akurat), dapat diandalkan, kemampuan menyediakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.

3. *Responsiveness* (daya tanggap)

Komponen ketiga dan kualitas pelayanan menunjuk pada kemauan baik atau itikad baik untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan.

4. *Assurance* (jaminan)

Komponen keempat dari kualitas jasa menunjuk pada pengetahuan, kemampuan, dan sopan santun karyawan dalam memberikan pelayanan kepada konsumen.

5. *Empathy* (empati)

Komponen terakhir, dan kualitas jasa menunjuk pada perhatian atau kepedulian karyawan terhadap pelanggan secara individual.

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Acuan (Referensi)
I	II	III	IV
Pengembangan Sumberdaya Manusia	Bahwa pengembangan sumberdaya manusia merupakan integrasi penggunaan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.	Terdiri dari sub variabel Pendidikan, Pelatihan, Pengembangan, Kualitas sumberdaya manusia	Gerald D, Jerry Groves dalam Atmodiwiro (2002)
Pendidikan	Adalah suatu bentuk pendidikan formal yang bertujuan untuk pengembangan pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan peningkatan perilaku manusia	• Kurikulum pendidikan bidang studi pemerintahan • Kurikulum pendidikan bidang studi administrasi • Pengetahuan • Keterampilan	Manpower Service Commission (1981) Quoted in Reid and Barrington

Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Acuan (Referensi)
I	II	III	IV
	dalam organisasi untuk kegunaan pribadi maupun profesional.	• Moral • Pemahaman	(1997)
Pelatihan	Adalah suatu bentuk pendidikan nonformal bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan aparatur.	• Kebutuhan pelatihan • Metode dan teknik pelatihan • Isi/materi pelatihan • Kualifikasi pelatih • Tempat pelatihan • Evaluasi pelatihan	Amstrong dalam Walton (1999)
Pengembangan	Adalah suatu fokus peningkatan kinerja aparatur sebagai area keseimbangan (<i>kongruen</i>) sehingga dapat memahami interaksinya, mendukung/ meningkatkan kegiatan belajar dan kinerjanya pada tingkat individu, serta prosesnya pada tingkat organisasi.	• Pengembangan individu (Orientasi pada peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap pribadi) • Pengembangan karier (Peran atasan; Memperoleh penghargaan) • Pengembangan organisasi (Orientasi pada organisasi; Orientasi pada pelanggan; Optimalisasi waktu dan sumberdaya organisasi; Kenyamanan kerja; Menyusun anggaran/rencana kerja)	Swanson dan Halton (1997)
Kualitas Sumberdaya Manusia	Adalah suatu usaha untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan biaya minimal dan mengimplementasikan ide-ide dan strategi perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.	• Berkemampuan • Berpengetahuan • Berketerampilan • Berpengalaman	Walker (1992)
Kualitas Pelayanan	Adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang/ kelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.	• Ketepatan pelayanan • Taat prosedur pelayanan • Sikap pelayanan • Independensi • Alat/fasilitas kerja • Biaya pengurusan	Vincent Gaspers (1997)
Kepuasan Pelanggan	Adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan performansi (hasil) yang dirasakan dan dibandingkan dengan harapannya	• <i>Tangibles</i> (bukti langsung) • <i>Reability</i> (kehandalan) • <i>Responsiveness</i> (daya tanggap) • <i>Empaty</i> (empati) • <i>Assurance</i> (jaminan)	Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1988)

Hasil dan Pembahasan

1. Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kualitas SDM

Hasil penelitian menemukan bahwa pendidikan, pelatihan, dan pengembangan aparatur memiliki pengaruh terhadap kualitas aparatur. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan merupakan implikasi praktik pengembangan sumberdaya manusia yang merupakan suatu konsep dalam upaya membentuk kinerja karyawan agar kebutuhan organisasi dapat tercapai (Leopold, 2002).

Pelatihan merupakan suatu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Menurut teori psikologi asosiasi dari Herbart (dalam Hamalik, 2002) belajar adalah memperoleh pengetahuan melalui alat indera yang disampaikan dalam bentuk rangsangan dari luar. Pengalaman-pengalaman berasosiasi dan dapat direproduksi. Latihan memegang peran yang penting. Lebih banyak ulangan dan latihan akan lebih banyak dan lebih lama pengalaman dan pengetahuan tinggi dalam kesadaran dan ingatan seseorang. Sebaliknya, jika sedikit ulangan dan latihan akan sedikit pula pengalaman dan pengetahuan serta cepat pula dilupakan.

Berbagai pendapat para pakar di atas dapat diartikan pelatihan sebagai suatu usaha untuk menyiapkan pegawai berkemampuan agar menjadi lebih kompetens, lebih terampil, lebih berwawasan luas, dan lebih berani menghadapi persaingan dengan tujuan memberikan hasil jangka panjang (Anfuso, 1994). Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan kemampuan sikap dan sifat-sifat kepribadian. McKenna dan Beech (2000) mengatakan bahwa pengembangan pegawai adalah *future oriented training* yang fokusnya adalah pada pertumbuhan personal dari pegawai. Lebih jauh dikatakan pengembangan pegawai penekanan terhadap prinsip dari *the learning curve*, yaitu: (1) nilai belajar semakin tinggi jika belajarnya termotivasi, (2) belajar memerlukan umpan balik, (3) kebiasaan belajar akan cenderung berlangsung secara berulang jika ada faktor pemaksaan, (4) latihan akan meningkatkan kinerja (*performance*) dari belajar, (5) belajar dimulai dengan cepat kemudian akan menjadi stabil, (6) belajar harus bisa ditransfer ke pekerjaan.

Dalam penelitian ini juga ditemukan ada indikasi variabel-variabel lain yang ikut berpengaruh dalam variabel kualitas sumberdaya manusia. Kenyataan ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Simanjuntak dalam Swasto (1992) bahwa kualitas sumberdaya manusia yang unggul antara lain ditunjukkan oleh tingkat produktivitas kerja yang lebih tinggi dan betul-betul berdaya guna. Untuk melihat profil tersebut, maka individu aparatur yang bersangkutan masih perlu dilihat aspek-aspek perilaku dan sikap seperti berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil, mandiri, rasa setiakawan, bekerja keras, kreatif, inovatif, disiplin, dan berorientasi masa depan. Diduga aspek-aspek tersebut mampu memberikan bentuk peningkatan kualitas sumberdaya manusia yang lebih kuat dibandingkan hanya pada variabel pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

2. Pengaruh Kualitas SDM Terhadap Kualitas Pelayanan

Pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan kualitas aparatur memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang disampaikan oleh Plunkett dan Atner (1994). Lebih lanjut, Plunkett dan Atner

menempatkan karyawan dalam suatu perusahaan sebagai *the most valuable resource* yang berperan untuk merencanakan, mengorganisir, mendayagunakan, dan mengendalikan perusahaan beserta seluruh sumber ekonominya untuk pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menjadi *the most valuable resource*, karyawan dituntut memiliki kemampuan, motivasi, dedikasi, komitmen, dan loyalitas kepada perusahaan yang diperoleh antara lain dari pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Dengan melakukan pengembangan sumberdaya manusia yang berorientasi pada kualitas pelayanan.

Implikasi pengembangan sumberdaya manusia dengan orientasi kualitas pelayanan terhadap pelanggan dapat dikatakan bahwa upaya memberi manfaat kepada pelanggan melalui penyediaan barang atau jasa yang diperlukan yang meliputi kesesuaian dengan persyaratan, kecocokan untuk pemakaian, perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan, pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat, serta melakukan segala sesuatu secara benar.

Integritas profesionalisme aparatur dalam melakukan pelayanan publik harus tetap mengutamakan rivalitas nilai-nilai etika pemerintahan yang meliputi pelayanan yang sama atas pelayanan yang diberikan (*equality*). Perlakuan yang sama terhadap masyarakat tidak cukup hanya perlakuan yang adil (*equity*). Begitu juga kesetiaan yang diberikan kepada instansi, hukum, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja (*loyalty*). Profesionalisme aparatur siap menerima tanggung jawab atas apapun yang dikerjakan (*responsibility*).

Peningkatan kualitas pelayanan bagi para aparatur terhadap pelanggan secara terus menerus dapat dilakukan langkah-langkah, seperti: memahami kebutuhan perbaikan kualitas pelayanan, menyatakan masalah-masalah kualitas yang ada, mengevaluasi akar penyebab masalah kualitas pelayanan, merencanakan penyelesaian masalah kualitas pelayanan, melaksanakan rencana solusi terhadap masalah kualitas pelayanan, mempelajari hasil-hasil solusi terhadap masalah kualitas pelayanan, dan bertindak untuk menstandarisasi solusi terhadap masalah kualitas pelayanan (Juran, 1995). Oleh karena itu, dalam rangka memberikan solusi atas standarisasi kualitas pelayanan yang setidaknya memenuhi kaidah 3M (murah, mudah, dan memuaskan) dan atas dasar pengamatan di lapangan, maka disarankan perlunya membedakan standar kualitas pelayanan untuk konsumen yang berbeda. Bagi konsumen yang menginginkan standar kualitas yang serba lebih cepat (karena mereka barangkali memiliki waktu terbatas dan memiliki aktivitas yang padat), maka mereka perlu membayar kompensasi yang lebih atas jasa pelayanan yang diberikan. Sebaliknya bagi konsumen yang lebih menginginkan standar kualitas normal atau biasa, maka akan dikenakan kompensasi jasa pelayanan yang juga normal seperti biasanya berlaku.

Dengan demikian pelayanan kepada pelanggan merupakan respon terhadap kebutuhan managerial yang hanya akan terpenuhi kalau pelanggan mendapatkan produk/jasa yang diinginkan, sehingga apa yang menjadi pernyataan bahwa pengguna jasa adalah raja (*the customer is always right*) menjadi sangat penting dan menjadi konsep yang mendasar bagi peningkatan manajemen pelayanan.

Dalam penelitian ini mengindikasikan ada faktor lain diluar variabel pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan kualitas aparatur yang ikut berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Pendapat yang dikemukakan oleh Anderson dan Kyprianou (1994) bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh faktor seperti struktur, teknologi, dan iklim organisasi. Ketiga faktor ini nampaknya memiliki pengaruh yang lebih luas dan sifatnya langsung terhadap kualitas pelayanan dibandingkan dengan hanya sekedar faktor seperti variabel

pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan kualitas sumberdaya manusia. Struktur organisasi merupakan suatu tugas dan pertanggung-jawaban, peranan dalam kerja, hubungan antara posisi kerja, dan saluran komunikasi (dengan indikator penempatan karyawan dalam organisasi dan pola pengawasan struktur). Menurut Steers (1980), teknologi organisasi merupakan mekanisme untuk merubah masukan mentah menjadi keluaran jadi (dengan indikator tersedianya sarana pelayanan dan peralatan teknis lapangan), dan iklim organisasi merupakan kepribadian organisasi yang menjadi dasar bagi para karyawan untuk menafsirkan dan memahami keadaan di sekitar mereka dan menentukan hubungan antara imbalan dan hukuman (dengan indikator sistem insentif, mental aparat, dan prosedur kerja).

3. Pengaruh Kualitas Sumberdaya Manusia Terhadap Kepuasan Pelanggan

Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antarkesan terhadap kinerja suatu produk dan harapan-harapannya (Kotler, 1994). Kepuasan merupakan fungsi dari kesan terhadap kinerja dan harapan. Jika kesan terhadap kinerja berada di bawah harapan, maka konsumen akan tidak puas sebaliknya jika kesan terhadap kinerja berada di atas harapan, maka konsumen akan puas atau senang.

Pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan kualitas sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Namun dalam penelitian ini juga ditemukan faktor lain yang ikut berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini mengisyaratkan bahwa strategi yang diterapkan oleh instansi melalui penerapan pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan kualitas sumberdaya manusia kepada para karyawannya secara bersama-sama telah mampu mempengaruhi kepuasan pelanggan secara umum cukup baik, meskipun diakui masih terdapat faktor lain yang diduga mampu memberikan pengaruh. Keadaan ini terjadi karena strategi pengembangan SDM suatu instansi dicerminkan oleh karakteristik lingkungan internal dan eksternal. Ke empat variabel di atas, yaitu pendidikan, pelatihan, pengembangan, dan kualitas sumberdaya manusia hanya merupakan refleksi dari lingkungan internal instansi saja, sehingga dengan tidak munculnya lingkungan eksternal (kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan) mengakibatkan masih belum mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan pelanggan secara lebih baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Lawrence dalam Randall dan Susan (1999) bahwa lingkungan eksternal dan internal sebuah organisasi kedua-duanya memberikan pengaruh pada keputusan yang strategis, khususnya pada dimensi kepentingan organisasi jangka panjang tentang bagaimana mengelola SDM agar mampu memberikan adaptabilitas dan profitabilitas organisasi yang baik. Dengan demikian, karyawan yang memiliki daya adaptabilitas dan profitabilitas yang baik akan mampu memberikan pengaruh pada kepuasan pelayanan kepada pelanggannya.

4. Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan

Dalam penelitian ini juga telah dibuktikan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa faktor kualitas pelayanan yang berupa komitmen dan kompetensi signifikan pengaruhnya pada kepuasan pelanggan. Berarti komitmen dan kompetensi diperlukan untuk peningkatan secara kontinyu kinerja instansi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Abadi (2007) yang telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan kualitas layanan terhadap tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan.

Menurut Henry (1991) bahwa pelayan umum merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh sekelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan yang dihadapkan dengan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan yang selalu berubah. Dalam konteks ini maka faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan terdiri atas struktur, teknologi, dan iklim organisasi.

Guna memenuhi tuntutan kualitas pelayanan, maka kesiapan dan kemampuan karyawan perlu semakin ditingkatkan agar tidak terjadi kesenjangan antara tuntutan dan harapan masyarakat di samping kemampuan karyawan dalam melaksanakan fungsi pelayanan. Untuk mengurangi kesenjangan ini para karyawan dituntut memiliki kemampuan profesional yang tinggi dan kontinyu mengikuti perkembangan yang terjadi di masyarakat. Kriteria kualitas pelayanan yang baik bagi para karyawan, menurut Gronroos (1990) meliputi profesionalisme dan keterampilan, sikap dan perilaku, aksesibilitas dan fleksibilitas, reliabilitas dan terpercaya, perbaikan, serta reputasi dan kredibilitas, sehingga melekat atribut kualitas pelayanan publik meliputi ketepatan waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan dan keramahan, kemudahan mendapatkan pelayanan, kenyamanan dalam memperoleh pelayanan.

Dengan demikian para karyawan dapat memberikan arti dan kepuasan bagi pelanggan pada tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan performansi yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Kepuasan yang tinggi bukan hanya menciptakan pilihan yang rasional tetapi juga kedekatan emosional terhadap merek produk tertentu dan pada akhirnya menuju pada kesetiaan pelanggan yang tinggi.

Berdasarkan pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan di atas menunjukkan bahwa proses tercapainya kepuasan pelanggan berasal dari mensejajarkan kualitas pelayanan, baik yang sifatnya individu maupun kelompok. Kualitas pelayanan individu dibentuk melalui kegiatan melaksanakan tugas keseharian dan dalam menerapkan pengalaman karyawan, seperti loyal pada instansi, hubungan dengan pelanggan, dan kerja sama dengan karyawan lain. Sedangkan kualitas pelayanan kelompok berasal dari hasil pengalaman, kerjasama integrasi antar unit, komitmen merealisasikan keputusan strategis dari instansi, dan menjalin kerjasama dengan bagian lain untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Didasari dari kualitas pelayanan individu dan kelompok itulah sebagai bentuk komitmen dan kompetensi dari kualitas sumberdaya manusia (karyawan) dan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pelanggan.

Simpulan dari pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan di atas menunjukkan kualitas pelayanan dibagi menjadi tiga pilar yaitu: a) Struktur organisasi: dengan indikator penempatan karyawan dalam organisasi dan pola pengawasan struktur, b) Teknologi organisasi: dengan indikator tersedianya sarana pelayanan dan peralatan teknis lapangan, dan c) Iklim organisasi: dengan indikator sistem insentif, mental karyawan, dan prosedur kerja (Steers, 1980).

Kesimpulan

Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan berpengaruh nyata terhadap kualitas sumberdaya manusia. Selain itu orientasi organisasi atau instansi pada peningkatan kualitas sumberdaya memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap kinerja instansi.

Mendongkraknya kinerja organisasi secara sistematis akan meningkatkan kualitas pelayanan. Orientasi ini dapat ditempatkan pada misi instansi yang bersifat kompetitif dan berkelanjutan. Orientasi ini kemudian dapat digunakan sebagai strategi instansi untuk lebih unggul dibandingkan instansi lainnya. Untuk itu perlu dikumpulkan informasi apa yang diinginkan atau menjadi kebutuhan pelanggan atas produk atau jasa yang dihasilkan oleh instansi. Selanjutnya informasi yang didapatkan dapat digunakan untuk menyusun strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diperlukan.

Informasi tersebut sangat *essential* dalam menentukan pendekatan yang lebih strategis bagi peningkatan kualitas sumberdaya manusia dalam instansi, dimana informasinya merupakan pengungkit dari kekurangan yang harus dihadapi melalui berbagai upaya, seperti mereposisi baik struktural, sumberdaya manusia, maupun sistem yang ada dalam instansi, dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian kepuasan pelanggan.

Pendekatan dalam peningkatan kualitas sumberdaya manusia bertujuan untuk memenuhi, bahkan jika perlu melampaui, harapan pelanggan. Sedangkan tingkat kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas sumberdaya manusia yang ada pada instansi yang bersangkutan. Temuan ini mengisyaratkan bahwa keberadaan kualitas sumberdaya manusia, yang merupakan *human capital* dan *structural capital* suatu instansi, begitu pentingnya dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan yang akhirnya bermuara pada kepuasan pelanggan. Kualitas sumberdaya manusia dalam suatu instansi diwujudkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas kesehariannya, seperti loyalitas pada instansi, hubungan dengan pelanggan, kerjasama dengan karyawan lain, pengalaman kerja berkelompok, hubungan kerjasama antar unit kerja, dan komitmen untuk merealisasikan keputusan strategis. Dengan mewujudkan kualitas sumberdaya manusia yang baik dalam tugas kesehariannya, maka instansi dapat memiliki *intangible assets* yang punya pengaruh baik terhadap kualitas pelayanan dan bahkan kepuasan pelanggan bagi instansinya.

Kegiatan Kantor Pelayanan Samsat (Sistem Administrasi Manunggal di Bawah Satu Atap) menghadapi suatu tantangan perubahan yang begitu cepat. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat guna dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga sistem terbuka untuk berinteraksi agar dapat terwujud pada kualitas pelayanan yang bermuara pada kepuasan pelanggan.

Mengingat kejadian perubahan melibatkan manusia dan akan mempengaruhi manusia, perubahan ini memiliki implikasi utama pada pengelolaan SDM dan menimbulkan isu signifikan bagi pihak-pihak yang terkait dengan SDM. Dalam pengelolaan SDM untuk mencapai tujuan jangka panjang akan menghadapi lingkungan yang berkembang pesat dan instansi harus merespon dengan pengelolaan strategis secara menyeluruh, antara lain pendekatan strategi pengembangan sumberdaya manusia.

Kantor Pelayanan sektor publik yang belum optimal dalam merealisasikan pengembangan sumberdaya manusia dikarenakan antara lain masih adanya paradigma yang belum menempatkan faktor perubahan lingkungan, selain itu juga karena sulitnya melakukan pengukuran dan penilaian faktor-faktor tersebut (*assessment*). Padahal lingkungan instansi memberikan manfaat bagi instansi, bahkan memperhatikan perubahan lingkungan sangat bernilai untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dan kualitas pelayanan yang bermuara pada kepuasan pelanggan.

Referensi

- Abadi, Hayat Yusuf, 2007, *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Konsumen, Citra Perusahaan, dan Loyalitas Konsumen Pada Perusahaan Jasa (Studi Pada Jasa Penerbangan di Sulawesi Selatan)*, Program Pascasarjana Unibraw, Malang.
- Amstrong, M. 1994. *Handbook of Human Resource Management*, Terjemahan, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Atmodiwirio, Soebagio, 2002, *Manajemen Pelatihan*, Ardadizya Jaya, Jakarta.
- Atmosoeparto, Kisdarto, 2002, *Menuju SDM Berdaya dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Dessler, Gerald, 1986, *Manajemen Personalia Teknik dan Konsep Modern*, Terjemahan, Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Hamalik, Oemar. 2002. *Psikologi Belajar dan Mengajar*. Sinar Baru Algensindo: Bandung.
- Hodge, Graeme, 1993, *Minding Every Body's Business : Performance Management in Public sector*, Agencies Manteca Pry LTD, California.
- Keputusan MENPAN No. 81/1993 *Tentang Pedoman Pelayanan Umum*.
- King, Cheryl Simrell & Camilla Stivers and Collaborator, 1998, *Government is US*, Thousand Oaks, California : Sage Publication.
- Kotler, Philp, 2000, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Kotler, Philp, 1997, *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation and Control*. Ninth Edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Kumoro, 1992, *Etika Administrasi Negara*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Leopold, John, 2002, *Human Resources in Organizations*, Pearson Education Limited Edinbrough Gate Harlow Essex CM 20 2JE England.
- McKenna, E. dan Nic Beech, 1995, *The Essence of Manajemen Sumberdaya Manusia*, Andi, Jogjakarta.
- Nadler, Leonard, 1970, *Development Human Resources*, Gulf Publishing Co.
- Parasuraman, A. Valerei A, Zethaml, and Leonard I. Berry , 1988, *Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of retailing, 64 (Spring), p. 12-40.
- Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, 2000, *Informasi Singkat Kalimantan Timur, Tahun 1999*, Bappeda, Samarinda.
- _____, 2002, *Evaluasi Pembangunan Sumber Daya Manusia Kalimantan Timur 2001*, Samarinda.
- _____, 2003, *Indeks Pembangunan Manusia Kalimantan Timur 2002*, Samarinda.
- _____, 2002, *Renstra Pembangunan Sumber Daya Manusia Kalimantan Timur 2001*, Samarinda.
- _____, 2001, *Rencana Strategis Pembangunan Pertanian Dalam Arti Luas Tahun 2001-2005*, Samarinda.
- _____, 2001, *Rencana Strategis Pembangunan Infrastruktur Tahun 2001-2005*, Samarinda.

- _____, 2000, *Data Pokok Pembangunan Daerah Provinsi Kalimantan Timur 1999*, Bappeda, Samarinda.
- _____, 2000, *Selayang Pandang Potensi dan prestasi Provinsi Kalimantan Timur 1999*, Bappeda, Samarinda.
- _____, 2000, *Indikator Kesejahteraan Rakyat Kalimantan Timur 1999*, Pemda, Samarinda.
- _____, 2000, *Pendapatan Regional Provinsi Kalimantan Timur*, Bappeda, Samarinda.
- _____, 2000, *Kalimantan Timur Dalam Angka 1999*, Bappeda Samarinda.
- _____, 2000, *Indikator Ekonomi Kalimantan Timur*, Bappeda, Samarinda.
- Plunkett, Warren R. dan Raymond F. Attner. 1994. *Introduction to Management*. Kent Publishing.
- Rae, Leslie, 1990, *Mengukur Efektivitas Pelatihan*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1980, *Efektivitas Organisasi, Kaidah Tingkah Laku*, Terjemahan Magdalena Tamin, Erlangga, Jakarta.
- Swasto, Bambang, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bayumedia, Malang.
- Tjiptono, Fandy., 1996, *Total Quality Management*, Edisi Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.
- Vincent, Gasperz, 1997, *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Walker, J. W., 1992, *Human Resources Strategy*, McGraw-Hill, Inc.
- Walton, John, 1999, *Strategic Human Resource Development*, Pearson Education, London.
- Zakiah, Siti., 2007, *Pengaruh Kebijakan PAN dibidang Pelayanan Publik Terhadap Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik*, dalam Jurnal "Borneo Administrator" Vol. I Nomor (3), Samarinda: PKP2A III LAN.