

MODEL PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Yanhar Jamaluddin^{1*}

Abstrak

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, idealnya memberikan harapan bagi masyarakat dan *stakeholder* untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas. Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan publik merupakan kewajiban pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dan hak-hak setiap warga negara. Penyelenggaraan pelayanan publik dilaksanakan oleh suatu organisasi sektor publik yang diarahkan pada terwujudnya kualitas pelayanan (kepuasan) yang diinginkan oleh semua pihak dan *stakeholder*. Beberapa penelitian tentang penyelenggaraan pelayanan publik sebelum reformasi (pada era orde baru) dan pasca orde baru di Indonesia, pada umumnya menyatakan masih belum memuaskan, sehingga diperlukan hadirnya komitmen yang lebih kuat lagi dari para penyelenggara negara sebagai pihak yang diberi kewenangan sebagai *servant* untuk meningkatkan kinerja pelayanan. Itu berarti penerapan model design organisasi menjadi salah satu faktor determinan sehingga kualitas pelayanan tidak terwujud.

Kata Kunci : Model, Desain Organik, Pelayanan, Publik

Pendahuluan

Pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 menyatakan bahwa tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dalam tata kehidupan yang adil dan beradab. Manifestasi dari makna pembukaan tersebut, ditegaskan

¹Dosen Tetap Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Islam Sumatera Utara. Sedang menempuh studi doktor (S3) bidang Ilmu Administrasi Publik di Universitas Padjadjaran Bandung.

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS..

kembali dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 yang mengamanatkan kepada negara untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap warga negara demi kesejahteraan. Untuk itu pemerintah berkewajiban melayani publik untuk memenuhi kebutuhan dan hak-hak setiap warga negara, baik dalam bentuk barang – jasa maupun layanan administrasi. Dalam kaitan ini pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Hal ini merupakan langkah strategis demi mewujudkan harapan publik akan pelayanan berkualitas. Pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan semua pihak, baik penyelenggara pelayanan maupun masyarakat yang dilayani.

Fenomena praktek penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia saat ini masih sering menjadi keluhan publik, dan cenderung masih belum memuaskan. Beberapa Faktadapatdilihat dari penelusuran dokumentasi diantaranya: (a) Hasil jejak pendapat KOMPAS 2015, menyimpulkan bahwa tingkat kepuasan responden terhadap kualitas pelayanan publik di Kota Bandung, Semarang, Medan, Palembang, dan Manado masih dibawah 50%. (sumber : Harian Kompas, 30/11/2015, hal 4 : Birokrat dan Layanan Publik). (b) Tidak optimalnya koordinasi antar lembaga dalam menangani layanan kesehatan, seperti kasus gizi buruk pada anak-anak di Aceh (sumber : harian Kompas 25/01/2016 : Koordinasi Antar Instansi Tak Jalan). (c) Indeks persepsi korupsi, yang menguraikan bahwa “ Banyak kementerian atau lembaga yang penilaian administrasinya bagus, tetapi saat diperiksa di lapangan keadaannya masih minta pungutan dan lain-lain² “Memperhatikan fakta diatas, maka sesungguhnya substansi pelayanan adalah pada kualitas pelayanan, maka dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, sejatinya organisasi sektor publik harus memperbaiki kinerja organisasi. Salah satu upaya perbaikan kinerja organisasi adalah melalui penataan kelembagaan. Penataan kelembagaan merupakan faktor determinan yang mempengaruhi struktur dan kewibawaan institusional penyelenggara

² Harian Kompas, 29/01/2016, : *Reformasi Birokrasi Belum Berkualitas*).

c

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS

pelayanan publik. Penataan kelembagaan dapat dilakukan melalui evaluasi organisasi dengan mencari model desain organisasi birokrasi yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Untuk mendefinisikan pelayanan birokrasi yang berkualitas, memiliki ciri-ciri : 1. Pelayanan yang bersifat anti birokratis, 2. Distribusi pelayanan, 3. Desentralisasi dan berorientasi kepada klien³. Sejalan dengan ciri tersebut, maka pemerintah perlu menekankan beberapa hal, yaitu : a. Pemerintah menciptakan suasana kompetitif dalam pemberian pelayanan, b. Pemerintah berorientasi pada kebutuhan pasar, bukan birokratis, c. Pemerintahan desentralisasi dan lebih proaktif.

Beranjak dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mencoba mengetengahkan pemikiran dan analisis kritis melalui *Library research* tentang pendekatan model desain organisasi yang kemudian dikaitkan dengan fenomena pelaksanaan pelayanan publik.

Model Organisasi

Model desain organisasi atau struktur organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Desain mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran satuan kerja.

Model organisasi berdasarkan desain organisasi menurut Gibson, et all (1994), ada 2 macam model yaitu organisasi mekanistik dan organisasi organik.

³ Sinambela, Lijan Poltak, dkk, 2006, *Reformasi Pelayanan Publik*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h.43

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS..

- 1. Model Desain Mekanistik** : Model desain mekanistik menekankan pentingnya mencapai produksi dan efisiensi tingkat tinggi. Burns dan Stalker – dalam Steers, mengemukakan bahwa :“Sistem mekanistik mempunyai ciri sentralisasi pengendalian dan wewenang, tingkat spesialisasi tugas tinggi, dan garis komunikasi terutama vertikal (khususnya kebawah) . Jadi sistem mekanistik dianggap sebagai kesatuan yang relatif tetap dan kaku “.Dari penjelasan diatas, maka dapat dipahami bahwa Model mekanistik sangat efisien karena karakteristik strukturnya. Model ini sangat kompleks karena menekankan pada spesialisasi kerja, sangat desentralisasikan karena menekankan wewenang dan tanggung jawab, sangat formal karena menekankan fungsi sebagai dasar utama departementalisasi.
- 2. Model Desain Organik** : Menurut Henry Fayol, model organik menekankan pada pentingnya mencapai keadaptasian dan perkembangan tingkat tinggi. Desain organisasi ini kurang mengandalkan peraturan dan prosedur, wewenang yang desentralisasikan atau spesialisasi yang tinggi. Burns dan Stalker – dalam Steers⁴ mengemukakan bahwa :“ Sistem organik biasanya memperlihatkan tingkat saling ketergantungan tugas yang lebih tinggi, desentralisasi pengendalian dan wewenang lebih besar, dan komunikasi yang lebih horizontal (antar departemen). Jadi sistem organik dipandang lebih luwes dan mampu menyesuaikan diri “.

Model organik merupakan kontra dari model mekanistik. Karakteristik dan praktek organisasi yang mendasari model organik sama sekali berbeda dari karakteristik dan praktek yang mendasari model mekanistik. Perbedaan yang paling mencolok antara kedua model itu berasal dari criteria keefektifan yang berbeda yang ingin diusahakan sebesar-besarnya oleh masing-masing model. Jika model mekanistik berusaha untuk mencapai efisiensi dan produksi secara

⁴ Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*, Goodyear Publishing Company, Inc – LPPM. Jakarta : Penerbit Erlangga, 1985), h.107.

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS

maksimum, maka model organik berusaha untuk mencapai keluwesan dan keadaptasian yang maksimum. Organisasi organik bersifat luwes dan dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan karena desain organisasinya mendorong untuk lebih mendayagunakan potensi manusia.

Desain organisasi Organik yang menimbulkan rasa berharga dan motivasi serta mempermudah keluwesan dan keadaptasian memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Desain itu relative sederhana karena tidak memerlukan spesialisasi, melainkan menekankan kepada peningkatan cakupan pekerjaan.
- b. Desain itu relative didesentralisasikan karena menekankan pendelegasian wewenang dan peningkatan kedalaman pekerjaan.
- c. Dan relatif formal sebab menekankan produk dan pelanggan sebagai dasar departemensi.

Pelayanan Publik

Menurut Kepmenpan No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan menyebutkan bahwa :Pelayanan umum adalah “ Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan “Sedangkan Ratminto & Winarsih mengartikan : “ Pelayanan sebagai suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan “⁵

Berdasarkan pendapat -pendapat diatas maka Pelayanan Publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan

⁵ Ratminto & Winarsih, Atik Septi, *Manajemen Pelayanan*. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2005), h 55

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS..

orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Dengan demikian Pelayanan Publik atau Pelayanan Umum dapat dipahami sebagai a). pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara Negara. Negara yang didirikan oleh publik tentu saja dengan tujuan dapat meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan masyarakat,⁶ b). Segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah.

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah sesuatu yang diharapkan oleh publik dalam berbagai urusan dan kebutuhan. Mulai dari tingkatan sederhana hingga ke tingkatan yang paling kompleks. Menurut Tjiptono⁷, dalam Mansyur, menguraikan 3 tingkatan harapan pelanggan mengenai kualitas, yaitu :

- Tingkatan paling sederhana adalah “Harus Bisa”, atau adanya jaminan bahwa publik akan mendapatkan layanan.
- Tingkatan menengah adalah berharap mendapatkan pelayanan yang baik dan memuaskan.
- Tingkatan tinggi adalah berharap mendapatkan kesenangan dan kenyamanan.

Pendapat diatas dapat dimaknai, ternyata tidak sulit bagi siapa pun penyelenggara pelayanan untuk memberikan kualitas dan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan. Secara konseptual menurut Gaspersz⁸ dalam Rusli, istilah kualitas memiliki banyak

⁶ Sinambela, Lijan Poltak, dkk, 2006, *Reformasi Pelayanan Publik*. (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), h.5

⁷ Mansyur, Achmad, 2010, *Teori-Teori Mutakhir Administrasi Publik*, Jogjakarta : Rangkang Education, 2010), h.189

⁸ Rusli, Budiman, Prof.DR.MS, 2015, *Kebijakan Publik*. (Bandung : ADOYA Mitra Sejahtera, 2015), h. 105

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS

pengertian. “ Menurutnya Secara konvensional, kualitas diartikan sebagai gambaran karakteristik langsung dari suatu produk, seperti performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy for use*), estetika (*esthetics*), sedangkan pengertian secara strategik, kualitas diartikan sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*) “.

Dengan demikian, makna kualitas selalu melekat pada sesuatu yang diberikan yang pada akhirnya membuat kepuasan bagi konsumen atau pun masyarakat, apakah terhadap desain produk atau pun pelayanan yang diperoleh masyarakat. Dalam rangka menyiapkan suatu pelayanan yang berkualitas yang sesuai dengan dengan harapan, perlu didasarkan pada suatu sistem yang memiliki ciri-ciri atau karakteristik tertentu.

Sedangkan Fitzsimmons⁹ dalam Sedarmayanti: “ Kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang kompleks, sehingga untuk menentukan sejauhmana kualitas dari pelayanan tersebut dapat dilihat dari lima indikator” , yaitu :

- a. *Reliability*, kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada pelanggan.
- b. *Responsiveness*, kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat.
- c. *Assurance*, pengetahuan atau wawasan, kesopansantunan, kepercayaan diri dari pemberi layanan, & respek terhadap konsumen.
- d. *Empathy*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan pelanggan.
- e. *Tangibles*, penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lainnya, seperti peralatan yang menunjang pelayanan.

9

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS..

Sedangkan Goetsch dan Davis dalam Rusli, “ Kualitas pelayanan sebagai suatu kondisi yang dinamis, yang berhubungan dengan jasa/produk, dan manusia serta proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dari segi produk, kualitas dapat diartikan sebagai fungsi yang spesifik dengan variabel pengukuran yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik produk tersebut “.

Dengan demikian organisasi sektor publik sebagai *servant* dapat mengukur kualitas pelayanan publik dengan menggunakan indikator tersebut atau menggunakan variabel-variabel suatu pelayanan prima. Apakah jasa layanan yang diberikan telah melebihi harapan publik atau sebaliknya. Variabel pelayanan prima dimaksud adalah berorientasi pada perilaku pelayanan, diantaranya pihak yang melayani, pihak yang dilayani, dasar kebijaksanaan pelayanan, sarana pelayanan, resources yang tersedia, standard dan asas pelayanan, manajemen dan perilaku pelayanan.

Menakar Model Pelayanan Publik berkualitas

Pada intinya model design organik menekankan desentralisasi, sehingga organisasi sektor publik berkedudukan menjadi regulator yang bersifat *Non-monolitik*, yaitu sebagai perumus dan melaksanakan pelayanan dengan memberikan otoritas ke unit-unit aparaturnya, sedangkan kedudukan masyarakat sebagai subjek yang turut bersama-sama menyelenggarakan pelayanan. Dalam perkembangannya, model organik ini menstimulus munculnya pemikiran organisasi *Humanisme*, yang bercirikan : hubungan yang sifatnya *informa* (dimana hubungan manusia tidak kaku dan harmonis), manusia punya peran sentral, dan pada dasarnya manusia aktif ; artinya bahwa manusia mempunyai ukuran otonomi dalam memutuskan kegiatannya.

Dari uraian diatas, maka karakteristik dari model organik dapat dirumuskan :

- a. Proses kepemimpinan mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan.
- b. Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode Partisipasi, dan manusia aktif / punya peran sentral.

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS

- c. Proses komunikasi berlangsung, dimana informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas ke bawah dan kesamping.
- d. *Humanis* : Proses interaksi bersifat informal dan terbuka baik atasan ataupun bawahan dapat mempengaruhi tujuan dan metode partemental.
- e. Proses pengambilan keputusan : dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok, dan manusia punya otonomi memutuskan kegiatannya.
- f. Proses penyusunan tujuan : mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis.
- g. Proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekan pemecahan masalah dan pengendalian diri.

Selama masa orde baru, dan dimasa reformasi saat ini, organisasi sektor publik (pemerintah) pada kenyataannya telah menerapkan model mekanistik dalam desain struktur kelembagaan. Penerapan model desain mekanistik ini berdampak langsung terhadap kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Seperti hasil penelitian Ulbert Silalahi¹⁰, dalam Utomo ketika meneliti tentang pelayanan publik sebelum reformasi, menunjukkan bahwa :

- a. Tingkat kepuasan layanan aparatur negara, rata-rata 33,7 %
- b. Sikap aparatur (*Sins of service*) dalam berbagai aktivitas pelayanan antara lain : apatis, menolak berurusan, bersikap dingin, memandang rendah, bekerja mekanis, ketat pada prosedur dan sering me-ping-pong masyarakat.
- c. Aparatur yang punya komitmen tinggi terhadap pelayanan ; 3,5 %.
- d. Aparatur tidak punya komitmen / tidak serius dalam pelayanan ; 53,6 %

¹⁰ Utomo, Warsito, *Dinamika Administrasi Publik*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), h.127.

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS..

e. Aparatur tidak mau tahu akan fungsinya sebagai pelayan publik 10,7 %.

Demikian pula menurut Budiman Rusli, dalam Rusli menyatakan bahwa pada pasca orde baru (era reformasi), pada umumnya pelayanan publik di Indonesia masih belum memuaskan, sehingga diperlukan hadirnya komitmen yang lebih kuat lagi dari para penyelenggara negara sebagai pihak yang diberi kewenangan sebagai *servant* untuk meningkatkan kinerja pelayannannya..... “

Berikut disajikan dalam tabel nilai nilai unggul pada model design organik yang dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik :

No	Nilai- NilaiFundamen	Deskripsi
1.	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penanaman persepsi dan kepercayaan pada aparatur ▪ Bawahan merasa bebas mendiskusikan masalah dengan atasan. ▪ Pimpinan punya transaksi dengan publik (<i>Transaksional</i>)
2.	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode partisipasi. ▪ Manusia punya peran sentral dan sama sama aktif menggunakan otoritasnya.
3.	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proses komunikasi berlangsung secara terbuka – meluas ; sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruhan organisasi (ke atas, bawah dan samping). ▪ Kebanyakan berbentuk informasi dan saran

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS

4.	Interaksi	<ul style="list-style-type: none">▪ Proses interaksi bersifat Humanis dan terbuka.▪ Lebih menghargai ikatan tugas dan tujuan
5.	Pengambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none">▪ Proses pengambilan keputusan terdesentralisasi dan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok▪ Manusia punya otonomi untuk memutuskan kegiatannya.▪ Pengambil keputusan hanya mengontrol dan mengarahkan pembuatan pilihan-pilihan.
6.	Penyusunan Tujuan	Penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran / target yang tinggi
7.	Kendali Organisasi	<ul style="list-style-type: none">▪ Pengendalian organisasi menyebar ke seluruh lapisan organisasi▪ Menekankan pemecahan masalah & pengendalian diri sendiri
8.	Pelayanan	<ul style="list-style-type: none">▪ Proses pelayanan : luwes dan harmonis (anti birokratis)▪ Berorientasi pada klien : (Masyarakat sebagai warganegara -subjek pelayanan).▪ Mampu beradaptasi dengan perubahan

Tabel : Nilai-nilai fundament Model Desain Organik

Menyimak nilai-nilai fundamen pada model design organik maka dapat dimaknai bahwa dampak dari penerapan model desain selama masa orde baru hingga saat ini yang menerapkan model design

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS..

mekanistik dalam struktur birokrasi organisasi sektor publik dalam penyelenggaraan pelayanan, ternyata tidak memberikan kepuasan bagi masyarakat dan *stakeholder*.

Memperhatikan hal tersebut maka model (desain) organisasi yang efektif dan tepat dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah Model desain organisasi organik. Karakteristik dan nilai-nilai yang melekat pada model desain organik ini, sangatlah relevan dalam mendorong pemerintah membentuk *good governance*, dan sejalandengan perkembangan konsep administrasi publik yang sekarang telah memasuki paradigma *New Public Service*. *New Public service* adalah suatu paradigma yang menekankan bahwa tugas pokok organisasi sektor publik adalah memberikan pelayanan yang baik kepada warga negara, karena warga negara adalah pemilik kedaulatan.

Denhardt & Denhardt dalam Rusli, menyebutkan bahwa :“Dalam *New Public Service* semua pihak ikut berperan mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Tiga komponen penting dalam masyarakat adalah pemerintah, pebisnis, dan masyarakat sipil. Ketiga kekuatan tersebut yang menjadi dasar terbentuknya *good governance*“ Lebih lanjut dalam Rusli, menguraikan bahwa, pelajaran penting dari paradigma *New Public Service* ini adalah bahwa birokrasi harus dibangun agar dapat memberi perhatian kepada pelayanan masyarakat sebagai warga negara (bukan sebagai pelanggan), mengutamakan kepentingan umum, mengikutsertakan warga masyarakat, berpikir strategis dan bertindak demokratis, memperhatikan norma, nilai dan standard yang ada.

Birokrasi harus berubah orientasi yaitu dari paradigma *Constitutionalism* ke paradigma *Communitarianism*, atau dari model *institution-centric service* ke *citizen-centric governan*. Selanjutnya dalam mengimplementasikan paradigma tersebut, perlu diterapkan pola *citizen-centered collaborative public management*. Dari pandangan tersebut diatas, jelaslah bahwa dalam paradigma *New Public Service*, pelayanan sesungguhnya merupakan hak dan kewajiban bersama antara masyarakat dan pemerintah. Namun dalam hal penerapannya, *New Public Service* menuntut peran yang lebih baik dari masyarakat untuk bersama-sama pemerintah menemukan solusi

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS

dari permasalahan pelayanan yang kurang efektif dan masih belum memuaskan.

Jadi peran masyarakat tidak lagi sebagai objek pelayanan namun telah bergeser sebagai subjek pelayanan. Oleh sebab itu, agar sinergitas dalam pencapaian penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas dapat terwujud, maka organisasi sektor publik sebagai *servant* dituntut untuk merubah model desain kelembagaannya dari model desain mekanistik ke model desain Organik. Konsekuensi perubahan model desain tentu berimplikasi terhadap perubahan struktur birokrasi, sumberdaya organisasi dan sumberdaya manusia, dan sistem tata kelola pelayanan.

Penutup

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa Model desain organisasi yang efektif diterapkan oleh organisasi sektor publik (pemerintah) dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah model desain Organik. Adapun nilai-nilai efektivitas yang melekat pada model desain organik adalah menekankan pada desentralisasi wewenang, komunikasi horizontal, dan humanisme. Sedangkan pada beberapa aspek lainnya pada model desain organik :

- a. Kepemimpinan menekankan pada penanaman persepsi dan kepercayaan pada aparatur, dan kepemimpinan bersifat *transaksional*,
- b. Motivasi organisasi - berusaha mendorong kearah motivasi partisipasi,
- c. Komunikasi bersifat terbuka dan kebanyakan berbentuk informasi dan saran,
- d. Interaksi pelayanan terjalin secara humanis serta lebih menghargai ikatan pada tugas dan tujuan daripada kesetiaan dan ketaatan,
- e. Pengambilan keputusan terdesentralisasi melalui keterlibatan kelompok,
- f. Penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok,

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS..

- g. Kendali organisasi menyebar ke seluruh lapisan organisasi dan menekankan pemecahan masalah, dan
- h. Proses pelayanan bersifat luwes dan harmonis (anti birokratis) dan berorientasi pada klien.

Daftar Pustaka

- Iskandar, Jusman, 2004, *Beberapa Indeks dan Skala Pengukuran Variabel*. Bandung : Puspaga
- Mansyur, Achmad, 2010, *Teori-Teori Mutakhir Administrasi Publik*, Jogjakarta : Rangkang Education.
- Ratminto & Winarsih, Atik Septi, 2005, *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Robbins, Stephen P, 1994, *Teori Organisasi : Struktur, Desain & Aplikasi* – Edisi 3. Prentice-Hall Int., Inc – Jakarta : Penerbit Arcan.
- Rusli, Budiman, Prof.DR.MS, 2014, *Isu-Isu Krusial Administrasi Publik Kontemporer*. Bandung : Lepsindo
- Rusli, Budiman, Prof.DR.MS, 2015, *Kebijakan Publik*. Bandung : ADOYA Mitra Sejahtera
- Sedarmayanti, DR, M.PD, 2000, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung : Mandar Maju.
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk, 2006, *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Steers, Richard M. 1985, *Efektivitas Organisasi*, Goodyear Publishing Company, Inc – LPPM. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Sugiyono, Prof. DR. 2014, *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi, 2005, *Manajemen Publik*. Jakarta : Grasindo.
- Umar, Husein, 2004, *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Yanhar Jamaluddin: MODEL PENINGKATAN KUALITAS

Utomo, Warsito, 2007, *Dinamika Administrasi Publik*. Yogyakarta :
Pustaka Pelajar.

Harian Kompas, 30/11/2015

Harian Kompas, 25/01/2016

Harian Kompas, 29/01/2016