

PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP PENGUKURAN KUALITAS PELAYANAN (PERBANDINGAN ANTARA EKSPEKTASI /HARAPAN DENGAN HASIL KERJA)

Nurlia

STIA Al Gazali Barru
nurlia@algazali.ac.id

ABSTRAK

Struktur organisasi merupakan gambaran dari pembagian wewenang dan tanggung jawab serta hubungan vertikal dan horizontal suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya. Perubahan terhadap struktur organisasi merupakan jawaban dari berbagai tekanan baik internal maupun eksternal. Salah satu tuntutan masyarakat saat ini adalah efektivitas sistem administrasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan masyarakat melalui penataan kembali struktur organisasi yang lebih sehat dan efisien. Restrukturisasi organisasi dilakukan untuk mengantisipasi dan mengakomodasi perubahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari baik jangka pendek maupun jangka panjang. Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen, yaitu suatu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Kualitas pelayanan juga berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif yang lebih dikenal dengan konsep pelayanan prima. Aparat pelayanan hendaknya memahami variabel-variabel pelayanan prima seperti yang terdapat dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik

Kata Kunci : *kualitas, pelayanan, organisasi, struktur*

A. PENDAHULUAN

Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Pemerintah, sebagai badan eksekutif dalam sistem tata negara, berperan sebagai penyedia berbagai layanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai fungsi pengaturan hingga fungsi penyelenggaraan. Berbagai gerakan reformasi publik yang dialami negara-negara maju pada awal tahun 1990-an banyak diilhami oleh tekanan masyarakat akan perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Lembaga Administrasi Negara pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara dalam bentuk barang atau jasa, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.¹

Jadi pelayanan umum yang dilaksanakan oleh pemerintah haruslah benar-benar memuaskan masyarakat. Pelayanan yang diberikan pada masyarakat menuntut kualitas tertentu. Pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah melalui aparatnya dalam struktur organisasi, walaupun tidak

bertujuan mencari keuntungan, namun tetap harus mengutamakan kualitas pelayanan yang sesuai dengan tuntutan, harapan dan kebutuhan masyarakat.

Struktur organisasi merupakan gambaran dari pembagian wewenang dan tanggung jawab serta hubungan vertikal dan horizontal suatu organisasi dalam melaksanakan aktivitasnya. Perubahan terhadap struktur organisasi merupakan jawaban dari berbagai tekanan baik internal maupun eksternal. Salah satu tuntutan masyarakat saat ini adalah efektifitas sistem administrasi publik dalam menjalankan fungsi pelayanan masyarakat melalui penataan kembali struktur organisasi yang lebih sehat dan efisien. Restrukturisasi organisasi dilakukan untuk mengantisipasi dan mengakomodasi perubahan yang timbul dalam pelaksanaan tugas sehari-hari baik jangka pendek maupun jangka panjang. Perubahan struktur akan menghasilkan organisasi pemerintah yang efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Bahwa efektifitas dan efisiensi suatu organisasi ditentukan oleh tiga elemen penting yaitu misi dan strategi organisasi, struktur organisasi, dan sumber daya manusia.²

Cara pandang masyarakat terhadap sebuah organisasi pemerintah berbeda-

1 Jurnal Studi Pembangunan, Hadeli, 2005 hal 23

2 John M. Ivancevich, Erlangga hal 125

beda, dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan dan pengalaman mereka, serta dari sisi kepentingannya masing-masing. Masyarakat pada umumnya mencari dasar nasional untuk menilai kualitas pelayanan suatu organisasi pemerintah, ada yang menilainya dari sisi penampilan fisik infrastruktur pelayanan, ada pula yang menilainya dari sisi empati petugas pelayanan, dan sebagainya. Para peneliti tidak menyukai kriteria penilaian yang berbeda-beda, sehingga berusaha keras mengidentifikasi indikator-indikator yang bisa diukur berdasarkan realibilitasnya memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan organisasi pemerintah.

Reformasi sistem administrasi publik yang terus bergulir atas desakan masyarakat bertujuan untuk mewujudkan kinerja pemerintahan yang baik. Selama ini sistem administrasi publik di Indonesia dinilai berat, lambat, tidak kreatif, dan tidak sensitif terhadap masyarakat, maka tuntutan akan reformasi administrasi merupakan wacana yang penting untuk dikaji. Studi-studi tentang teori organisasi menyatakan adanya korelasi antara struktur organisasi dengan kinerja pelayanan. Hal ini dapat dipahami karena struktur organisasi menentukan lancar atau tidaknya komunikasi di dalam organisasi.

Kesulitan dalam berkomunikasi, termasuk kegagalan mengirim dan menerima informasi, dan hilangnya informasi akan mempengaruhi kinerja individual. Demikian pula meningkatnya formalisasi cenderung akan mengakibatkan berkurangnya inovasi dan komunikasi didalam organisasi. Pengambilan keputusan, sebagai bagian dari dimensi struktur organisasi, yang dapat dilakukan secara desentralisasi atau sentralisasi, juga akan mempengaruhi kinerja individual dalam organisasi.

B. METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian normatif atau penelitian doktrinal yang mempergunakan sumber data sekunder atau penelitian kepustakaan, yaitu dengan menelaah bahan sekunder berupa buku ilmiah, jurnal, dan lain-lain. Bahan sekunder tersebut kemudian dianalisis dan disajikan secara deskriptif.

C. PEMBAHASAN

1. Struktur Organisasi

1.1 Pengertian Struktur Organisasi

Pengertian struktur organisasi adalah pola-pola tugas dan hubungan

tugas yang telah ditetapkan, alokasi aktivitas pada sub-sub unit yang terpisah, distribusi kewenangan diantara posisi administrasi, dan jaringan komunikasi formal.³

Pengertian struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan, pola formal aktivitas dan hubungan antara berbagai sub unit organisasi yang sering digambarkan melalui bagan organisasi.⁴

Struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi kedudukan, dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.⁵ Struktur organisasi adalah keseluruhan dari tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi yang ada sehingga merupakan suatu kesatuan harmonis, yakni diarahkan dan dikembangkan secara terus-menerus pada suatu tujuan tertentu menuju kondisi optimal.⁶

Dimana struktur organisasi

digambarkan dalam bentuk skema organisasi atau organigram, yaitu suatu lukisan grafis yang menjelaskan berbagai hubungan organisatoris, baik vertikal maupun horizontal, antar bagian maupun antar individu. Dengan kata lain organigram memberikan gambaran tentang struktur personalia, yakni penerapan individu pada posisi-posisi yang ada dalam suatu organisasi. Hal ini dimaksudkan siapa yang memegang tampuk pimpinan dan kepada siapa tugas, wewenang, tanggung jawab serta posisi diberikan.

1.2 Bentuk Struktur Organisasi

Bentuk struktur organisasi pada umumnya berbeda-beda serta memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Berdasarkan hubungan yang ada pada organisasi terdapat lima jenis bentuk struktur utama organisasi, bentuk struktur organisasi tersebut dapat dibedakan sebagai berikut:⁷

a. Bentuk Organisasi Lini (*Line Organization*)

Organisasi lini ini diciptakan oleh Henry Fayol, dalam tipe organisasi lini terdapat garis wewenang, kekuasaan yang menghubungkan langsung secara vertikal dari atasan ke bawahan. Pengertian bentuk organisasi sering disamakan

3 Politik Organisasi Perseptif Mikro Diagnosa Psikologis, (Haris S, 2006) hal 136

4 Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, (Veithzal Rivai, 2008) hal 409

5 H. Malayu SP Hasibuan, 2010. Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah hal 128

6 Seluk Beluk Organisasi Perusahaan Modern, (Afif, 1994) hal 107

7 Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah, (H. Malayu SP. Hasibuan, 2010) hal 150

dengan tipe organisasi, padahal keduanya berbeda.

Keunggulannya :

- a) Kesatuan pimpinan dan azas kesatuan komando tetap dipertahankan sepenuhnya.
- b) Garis komando dan pengendalian tugas, tidak mungkin terjadi kesimpang siuran karena pimpinan langsung berhubungan dengan karyawan.
- c) Proses pengambilan keputusan, kebijaksanaan, dan instruksi-instruksi berjalan cepat.
- d) Pengawasan melekat (waskat) secara ketat terhadap kegiatan-kegiatan karyawan dapat dilaksanakan.
- e) Kedisiplinan dan semangat kerja karyawan umumnya baik.
- f) Koordinasi relatif mudah dilaksanakan.
- g) Rasa solidaritas dan *esprit de crop* para karyawan pada umumnya tinggi, karena masih saling mengenal.

Kelemahannya :

- a) Tujuan pribadi pucuk pimpinan dan tujuan organisasi seringkali tidak dapat dibedakan.
- b) Adanya kecenderungan pucuk pimpinan bertindak secara otoriter/

diktator.

- c) Maju mundurnya organisasi bergantung kepada kecakapan pucuk pimpinan saja, karena wewenang menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan pengendalian dipegang sendiri.
- d) Organisasi secara keseluruhan terlalu bergantung pada satu orang.
- e) Kaderisasi dan pengembangan bawahan kurang mendapatkan perhatian, karena mereka tidak diikutsertakan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian.
- f) Rencana, keputusan, kebijaksanaan dan pengendalian relatif kurang baik, karena adanya keterbatasan (*limits factor*) manusia.

b. Bentuk Organisasi Lini dan Staf (*Line and staff organization*)

Bentuk organisasi lini dan staf pada dasarnya merupakan kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Asas kesatuan komando tetap dipertahankan dan pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dari pucuk pimpinan kepada pimpinan dibawahnya. Pucuk pimpinan tetap sepenuhnya berhak menetapkan keputusan, kebijaksanaan, dan merealisasikan tujuan perusahaan. Dalam membantu kelancaran tugas pimpinan, ia mendapat bantuan dari para staf.

Tugas para staf hanya memberikan bantuan, pemikiran saran-saran, data, informasi, dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan keputusan dan kebijaksanaannya.

Keunggulannya :

- a) Asas kesatuan pimpinan tetap dipertahankan, sebab pimpinan tetap berada dalam satu tangan saja.
- b) Adanya pengelompokan wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staff.
- c) Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan, staff dan pelaksana.
- d) Pimpinan mempunyai bawahan tertentu, sedang bawahan hanya mempunyai seorang atasan tertentu saja.
- e) Bawahan hanya mendapat perintah dan memberikan tanggung jawab kepada seorang atasan tertentu saja.
- f) Pelaksanaan tugas-tugas pimpinan relatif lebih lancar, karena mendapat bantuan data, informasi, saran-saran, dan pemikiran para stafnya.
- g) Asas *the right man in the right place* lebih mudah dilaksanakan.
- h) Organisasi ini fleksibel dan luwes, karena dapat diterapkan pada organisasi besar maupun kecil,

organisasi perusahaan maupun organisasi sosial.

- i) Kedisiplinan dan moral karyawan tinggi, karena tugas-tugasnya sesuai dengan keahliannya.
- j) Keuntungan dari spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin.
- k) Koordinasi relatif mudah dilaksanakan, karena sudah ada pembagian tugas yang jelas.
- l) Bakat karyawan yang berbeda-beda dapat dikembangkan, karena mereka bekerja sesuai dengan kecakapan dan keahliannya.
- m) Perintah dan pertanggungjawaban melalui garis vertikal terpendek.

Kelemahannya :

- a) Kelompok pelaksana sering bingung untuk membedakan perintah atau bantuan nasihat.
- b) Solidaritas dan *esprit de corp* karyawan kurang, karena tidak saling mengenal.
- c) Persaingan kurang sehat sering terjadi, sebab setiap unit atau bagian menganggap tugas-tugasnyalah yang terpenting.

c. Bentuk Organisasi Fungsional

Diciptakan oleh F.W. Taylor, bentuk organisasi ini disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan. Pada tipe organisasi ini,

masalah pembagian kerja mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, pembagian kerja didasarkan pada “spesialisasi” yang sangat mendalam dan setiap pejabat hanya mengerjakan suatu tugas atau pekerjaan sesuai dengan spesialisasinya.

Keunggulannya :

- a) Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan dimanfaatkan secara optimal.
- b) Keuntungannya adanya spesialisasi dapat diperoleh seoptimal mungkin.
- c) Para karyawan akan terampil dibidangnya masing-masing.
- d) Efisiensi dan produktivitas dapat ditingkatkan.
- e) Solidaritas, moral dan kedisiplinan karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama tinggi.
- f) Direktur Utama tugasnya ringan, karena para direktornya adalah spesialis dibidangnya masing-masing.

Kelemahannya :

- a) Para bawahan sering bingung karena mendapat perintah dari beberapa atasan.
- b) Pekerjaan kadang-kadang sangat membosankan karyawan.
- c) Para karyawan sulit mengadakan alih tugas (*tour of duty = tour of area*),

akibat spesialisasi yang mendalam, kecuali mengikuti pelatihan terlebih dahulu.

- d) Karyawan terlalu mementingkan bidangnya atau spesialisasinya, sehingga koordinasi secara menyeluruh sulit dilakukan.
- e) Sering terjadi solidaritas kelompok yang berlebihan, sehingga dapat menimbulkan pengkotak-kotakkan ikatan karyawan yang sempit.

d. Bentuk Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

Merupakan kombinasi dari organisasi lini, lini dan staf, dan fungsional, biasanya diterapkan pada organisasi besar serta kompleks. Pada tingkat Dewan Komisaris (*board of director*) diterapkan tipe organisasi lini dan staf, sedangkan pada tingkat *middle manager* diterapkan tipe organisasi fungsional. Organisasi ini dilakukan dengan cara menggabungkan kebaikan dan menghilangkan kelemahan dari ketiga tipe organisasi tersebut.

e. Bentuk Organisasi Komite

Suatu organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi komite (*panitia = committees organization*) mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan “kolektif presidium/*plural*

executive" dan komite ini bersifat manajerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang dibagikan secara khusus.

Keunggulannya :

- a) Keputusan yang diambil relatif lebih baik, karena diputuskan oleh beberapa orang.
- b) Kecenderungan untuk bertindak secara otoriter/diktator dapat dicegah.
- c) Pembinaan dan partisipasi dapat ditingkatkan

Kelemahannya :

- a) Penanggung jawab keputusan kurang jelas, sebab keputusan merupakan keputusan bersama.
- b) Waktu untuk mengambil keputusan lama dan biayanya besar.
- c) Adanya tirani mayoritas yang dapat memaksakan keinginannya melalui voting suara.

Terdapat enam elemen struktur organisasi sebagai berikut⁸

1. Hierarki kewenangan yang dirumuskan dengan baik
2. Divisi tenaga kerja berdasarkan fungsi spesialisasi

3. Sistem aturan yang meliputi hak dan kewajiban pemegang posisi jabatan
4. Sistem prosedur untuk menghadapi situasi kerja
5. Impersonalitas hubungan yang tidak menyenangkan
6. Seleksi dan promosi karyawan berdasarkan kompetensi teknikal

Seperti halnya dalam organ tubuh manusia, dalam struktur organisasi pun terdapat elemen yang perlu dianalisis. Stoner dan Wengzell dalam buku Siswanto (2005:90) mengemukakan adanya empat elemen yang berguna untuk menganalisis struktur organisasi sebagai berikut :

- a. Spesialisasi aktivitas (*Specialization of activities*)

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan- pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementasi). Didalam sebuah organisasi pembagian tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih sangat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen terkecil dalam

⁸ Politik Organisasi Perspektif Mikro Diagnostika Psikologis, (Hall dalam Haris, 2006) hal 146

- organisasi (departementalisasi) merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok.
- b. Standarisasi aktivitas (*Standardization of activities*)
- Standarisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan (*predictability*) aktivitasnya. Menstandarisasi berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.
- c. Koordinasi aktivitas (*Coordination of activities*)
- Koordinasi aktivitas yaitu proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- d. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan (*Centralization and Decentralization of decision making*)
- Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang di sentralisasi, keputusan diambil pada tingkat

tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi diantara para bawahan pada hirarki manajemen menengah dan bawah.

2. Kualitas Pelayanan Publik

Kata “kualitas” mengandung banyak pengertian, menurut kamus bahasa Indonesia, kualitas berarti tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dsb) atau mutu. Dalam konteks organisasi defenisi kualitas mengandung beragam makna. Istilah kualitas bagi penyedia pelayanan jasa menunjuk pada suatu hasil berupa produk barang maupun jasa yang harus dikerjakan secara baik dan sesuai standar. Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen, yaitu suatu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Kualitas memberikan nilai plus berupa motivasi khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi yang saling menguntungkan dalam jangka panjang bagi perusahaan dan dengan adanya ikatan emosional seperti ini memungkinkan perusahaan untuk

memahami harapan dan kebutuhan pelanggan secara spesifik.

Metode pengukuran kualitas pelayanan dengan menggunakan sepuluh dimensi tersebut diatas, dikenal dengan metode SERQUAL (*Service Quality*). Dalam perkembangannya, dari sepuluh dimensi yang dapat dirangkum menjadi hanya lima dimensi pokok. Kelima dimensi meliputi:⁹

1. *Tangible* (bukti fisik), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.
2. *Reliability* (keandalan), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dalam menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
3. *Responsiveness* (daya tanggap), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
4. *Assurance* (jaminan), yakni perilaku para karyawan yang mampu menimbulkan kepercayaan

pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi pelanggannya. Jaminan juga berarti bagi para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai setiap pertanyaan atau masalah pelanggan. Dalam dimensi *assurance*, terbagi lagi menjadi tiga, yaitu:

- a. *Competence* (kompetensi), yaitu penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat menyampaikan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
 - b. *Courtesy* (kesopanan), yaitu berkaitan dengan sikap santun, respek, dan keramahan para karyawan terhadap pelanggan.
 - c. *Credibility* (kredibilitas), yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakter pribadi karyawan penyedia jasa, dan interaksi dengan pelanggan.
5. *Empthy*, berarti kemudahan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman. Dimensi *empthy* terdiri atas:

9 Tangkilisan, 2005. Manajemen Publik hal 216-217

- a. *Acces* (akses), kemudahan melalui komunikasi, berhubungan dengan penyedia jasa.
- b. *Communication* (komunikasi), yaitu komunikasi dengan bahasa yang mudah dimengerti oleh pelanggan dan selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
- c. *Understanding The Costumer* (kemampuan memahami pelanggan), yaitu berupaya memahami pelanggan dengan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan reguler.
- d. landasan pelayanan publik
- e. *Resources* yang tersedia untuk diracik dalam bentuk kegiatan pelayanan
- f. Kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar dan asas pelayanan masyarakat
- g. Manajemen dan kepemimpinan serta organisasi pelayanan masyarakat
- h. Perilaku pejabat yang terlibat dalam pelayanan masyarakat, apakah masing-masing telah menjalankan fungsi mereka.

Kualitas pelayanan juga berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif yang lebih dikenal dengan konsep pelayanan prima. Aparat pelayanan hendaknya memahami variabel-variabel pelayanan prima seperti yang terdapat dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik SESPANAS LAN. Variabel dimaksud adalah:¹⁰

- a. Pemerintahan yang bertugas melayani
- b. Masyarakat yang dilayani pemerintah
- c. Kebijakan yang dijadikan

Variabel pelayanan prima di sektor publik seperti di atas dapat diimplementasikan apabila aparat pelayanan berhasil menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utamanya. Menilai kualitas pelayanan tidaklah semudah menilai kualitas sebuah produk karena proses penyampaian jasa merupakan suatu hal yang unik. Hal ini disebabkan atas sifat pelayanan yang tidak nyata (*Intangible*), produksi dan konsumsinya yang berjalan secara simultan.

Kualitas pada dasarnya merupakan kata yang relatif abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau menentukan tingkat penyesuaian

10 Lijan Poltak Sinambela, 2006. Reformasi Pelayanan Publik hal 8

suatu hal terhadap persyaratan atau spesifikasinya. Bila persyaratan spesifikasinya terpenuhi maka kualitas pelayanan tersebut bisa dikatakan baik, tetapi sebaliknya bila persyaratannya tidak terpenuhi maka dikatakan pelayanan tersebut tidak baik. Tidak tertutup kemungkinan juga bahwa pelayanan yang berkualitas saat ini dianggap tidak berkualitas disaat lainnya karena itu dasar untuk menilai suatu kualitas pelayanan selalu berubah dan berbeda. Dari definisi kualitas pelayanan diatas dapat disimpulkan bahwa Kualitas pelayanan yaitu tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut memenuhi keinginan pelanggan.

3. Hubungan Struktur Organisasi Dengan Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan suatu pernyataan tentang sikap, hubungan yang dihasilkan dari perbandingan antara ekspektasi (harapan) dengan hasil kerja. Menilai kualitas pelayanan tidaklah semudah menilai kualitas sebuah produk karena proses penyampaian jasa merupakan suatu hal yang unik, Menurut Anderson (1972 : 31), struktur adalah susunan berupa kerangka yang memberikan bentuk dan wujud, dengan demikian akan terlihat

prosedur kerjanya. Dalam organisasi pemerintahan, prosedur merupakan sesuatu rangkaian tindakan yang ditetapkan lebih dulu, yang harus dilalui untuk mengerjakan sesuatu tugas.

Sementara itu dalam konsep lain dikatakan bahwa struktur organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan karakteristik-karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi di dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial atau nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijaksanaan (Van Meter dan Van Horn dalam Winarno 1997:27). Pengertian ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Robbins (1995:135) bahwa "struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti".

Lebih jauh Robbins mengatakan bahwa struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu : kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Kompleksitas berarti dalam struktur organisasi mempertimbangkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit

organisasi tersebar secara geografis. Formalisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang tata cara atau prosedur bagaimana suatu kegiatan itu dilaksanakan (*Standard Operating Procedures*), apa yang boleh dan tidak dapat dilakukan. Sentralisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang kewenangan pengambilan keputusan, apakah desentralisasi atau didesentralisasi.

Berdasarkan pengertian dan fungsi struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga struktur organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan, dimana struktur organisasi merupakan alat untuk mengatur perilaku manusia untuk meningkatkan tujuan bersama dalam suatu kegiatan sehingga organisasi yang dilaksanakan memperoleh pelayanan publik yang baik. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas, apabila komponen-komponen struktur organisasi yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang tindih, sebaran dan tingkatan dalam organisasi memungkinkan dilakukannya pengawasan yang efektif,

struktur organisasi desentralisasi memungkinkan untuk diadakannya penyesuaian atau fleksibel, letak pengambilan keputusan disusun dengan mempertimbangkan untuk rugi dari sistem sentralisasi dan desentralisasi, antara lain sentralisasi yang berlebihan bisa menimbulkan ketidakluwes dan mengurangi semangat pelaksana dalam pelaksanaan kegiatan. Sedangkan desentralisasi yang berlebihan bisa menyulitkan dalam kegiatan pengawasan dan koordinasi.

Untuk struktur organisasi perlu diperhatikan apakah ada petugas pelayanan yang mapan, apakah ada pengecekan penerimaan atau penolakan syarat-syarat pelayanan, kerja yang terus-menerus berkesinambungan, apakah ada manajemen yang komitmen, struktur yang cocok dengan situasi dan kondisi dan apakah ada sumberdaya yang mapan. Dalam pengendalian pelayanan perlu prosedur yang runtut yaitu antara lain penentuan ukuran, identifikasi, pemeliharaan catatan untuk inspeksi dan peralatan uji, penilaian, penjaminan dan perlindungan (Gaspersz, 1994 : 67). Oleh karena itu struktur organisasi yang demikian akan berpengaruh positif terhadap pencapaian kualitas pelayanan. Akan tetapi, apabila struktur organisasi tidak disusun dengan baik maka akan dapat

menghambat kualitas pelayanan publik yang baik.

Berdasarkan uraian tentang struktur organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian tentang kualitas pelayanan publik ini adalah :

1. Tingkat pembagian tugas pokok dan fungsi
2. Kejelasan pelaksanaan tugas antar instansi
3. Tingkat hubungan antara atasan dan bawahan.

Struktur organisasi juga merupakan faktor yang sama pentingnya dalam menentukan dan melihat cara kerja suatu organisasi, yang mana dapat dianalisa melalui strukturnya yang tergambar dan akan bisa diketahui bagian dan sub bagian, wewenang masing-masingnya serta hubungan koordinasi antar bagian dan sub bagian dalam pelaksanaan tugas serta tanggung jawab masing-masing berikut pembagian tugas berdasarkan spesialisasi yang ada akhirnya menggambarkan saling ketergantungan antar bagian dan sub bagian dalam suatu organisasi. Dengan demikian dapat dimaklumi bahwa struktur organisasi juga merupakan faktor yang penting adanya dalam perkembangan suatu organisasi untuk pertumbuhan kearah kemajuan yang pesat untuk mencapai

tujuan sesuai dengan misi, dimana akan menentukan mekanisme orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Wright dkk, (1996:188) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah : “sebagai bentuk cara di mana tugas dan tanggung jawab dialokasikan kepada individu, di mana individu tersebut dikelompokkan ke dalam kantor, departemen, dan divisi. Struktur organisasi hendaknya selalu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan publik dan lingkungan. hal tersebut bertujuan untuk terciptanya kinerja organisasi yang efektif dan proses kerja yang cepat”.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian dan pembahasan masalah dalam artikel ini, maka kesimpulan yang dikemukakan adalah :

1. struktur organisasi juga merupakan faktor yang penting adanya dalam perkembangan suatu organisasi untuk pertumbuhan kearah kemajuan yang pesat untuk mencapai tujuan sesuai dengan misi, dimana akan menentukan mekanisme orang-orang yang bekerja dalam
2. Kualitas pelayanan merupakan suatu pernyataan tentang sikap,

hubungan yang dihasilkan dari perbandingan antara ekspektasi (harapan) dengan hasil kerja (hasil). Kualitas pelayanan adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

3. Dalam bisnis jasa, pelayanan merupakan aspek yang sangat penting dan menentukan kualitas jasa yang dihasilkan. Untuk bisa tampil dalam suasana yang kompetitif, organisasi harus berusaha meningkatkan kualitas pelayanannya sebagai strategi untuk memenangkan persaingan. Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Dengan demikian produk-produk didesain, diproduksi serta pelayanan yang diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, selain diproduksi dengan cara baik dan benar.
4. Metode pengukuran kualitas pelayanan dengan menggunakan sepuluh dimensi dikenal dengan metode SERQUAL (*Service Quality*).

DAFTAR PUSTAKA

- Afif. 1994. *Seluk Beluk Organisasi Perusahaan Modern*. Bandung: Ereso
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Gitosudarmo, Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPEE
- Haris S. 2006. *Politik Organisasi Perseptif Mikro Diagnosa Psikologis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Hasibuan, H. Malayu SP. 2010. *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi, Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jasfar, Farida. 2005. *Manajemen Jasa; Pendekatan Terpadu*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Lijan Poltak Sinambela, dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lukman, Sampara. 2006. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Moenir, H. A. S. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nawawi, Hadiri. 2005. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Rohman, Ahmad Ainur, dkk. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Malang: Averos.

- Singarimbun, Masri dkk. 2008. Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3ES.
- Sobirin, Ahmad. 2007. Budaya Organisasi. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sugiono. 2005. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Tangklisan, Hessel Nogi. 2005. Manajemen Publik. Jakarta: Grasindo.
- Thoha, Miftah. 2007. Perilaku Organisasi (Konsep dasar dan Aplikasinya). Jakarta: Grafindo Persada.
- Tjandra, W. Riawan. 2005. Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah Dalam Pelayanan Publik. Yogyakarta: Pembaruan.
- Tjiptono, Fandy & Anastasia Diana. 2002. Total Quality Management (Ed rev). Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2005. Service, Quality, & Satisfaction. Yogyakarta: Andi Offset.
- Usmara. 2005. Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: Amara Books.
- Winardi, J. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: Prenada Media. Sumber Lain: