

Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas serta Implikasinya pada Pelayanan Publik

Dedi Hadian
STIE Pasundan, Bandung
E-mail : dedi@stiepas.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the influence leadership, organizational structure, organizational culture and performance and public services, and the influence of leadership, organizational structure, organizational culture, also the effect of performance on public services. The method used is descriptive and verification with simple technique by using proportional random sampling on 350 respondent. The data was analyzed using Path analysis techniques (Path Analysis).

The results indicate that: leadership was pretty good, organizational structure was good enough, organizational culture was quite good, performance was well enough, public services good enough either there was different significant either partially or simultaneously from the variable of leadership, organizational structure, organizational culture and performance, there was a strong influence of performance on public services.

Keywords: leadership, organizational structure, organizational culture, performance, public services.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengkaji pengaruh kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas dan pelayanan publik. Metode penelitian yang digunakan bersifat deskriptif dan verifikatif dengan teknik sampel menggunakan proportional random sampling terhadap 350 responden. Data dianalisa dengan menggunakan teknik analisis Jalur (Path Analisis).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : kepemimpinan cukup baik menuju baik, struktur organisasi cukup baik menuju baik, budaya organisasi cukup baik menuju baik, kinerja dinas cukup baik menuju baik pelayanan publik cukup baik menuju baik, terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan dari variable kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dinas dan terdapat pengaruh yang kuat dari kinerja dinas terhadap pelayanan publik.

Kata kunci : kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi, kinerja dinas, pelayanan publik.

PENDAHULUAN

World Bank memberikan pujian kepada bangsa Indonesia sebagai *newly industrializing economy* dan *miracle economy country* seakan “*pudar*” begitu saja, setelah bangsa ini dihantam badai krisis moneter pada tahun 1997 lalu. Krisis ekonomi tersebut berubah menjadi sebuah krisis multi dimensi diberbagai bidang, bahkan sampai sekarang dampaknya masih dirasakan. Di tengah-tengah upaya *pemulihan* perekonomian negara atas krisis ekonomi tersebut di atas terbersit wacana tentang perlunya digulirkan proses desentralisasi pembangunan, yang didefinisikan sebagai proses pelimpahan kewenangan pengambilan keputusan dan pembiayaan pembangunan dari pusat ke daerah.

Seiring dengan wacana tersebut, muncul Gerakan reformasi 1998 yang juga memberikan *tekanan* terhadap pemerintah untuk membuka keran kebebasan, salah satunya adalah memberikan keleluasaan yang lebih besar kepada daerah untuk menyelenggarakan urusan rumah tangganya sendiri melalui kebijakan desentralisasi.

Sebagai tanggapan atas tuntutan reformasi tersebut pemerintah dengan cepat melakukan perubahan yang mendasar atas berbagai Undang-undang dalam bidang politik dari yang bersifat sentralistik –otoritarian ke otonomi demokratis melalui diterbitkannya UU nomor 22 dan UU nomor 25 tahun 1999. Namun setelah berjalan 5 tahun UU tersebut banyak menimbulkan masalah-masalah yang krusial , sehingga penyelenggaraan pemerintahan daerah tersebut digantikannya dengan UU No 32 dan UU No 33 Tahun 2004.

Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 bahwa otonomi daerah memiliki kewenangan dalam mengurus dan mengatur masyarakat di daerahnya masing-masing setempat berdasarkan prakarsa sendiri dan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hal ini mempunyai arti bahwa otonomi daerah merupakan perpindahan sebagian besar kewenangan yang tadinya

berada di tangan pemerintah pusat kepada daerah dengan tujuan agar pemerintah daerah dapat lebih cepat dan otonom dalam merespon tuntutan masyarakat daerahnya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Untuk itu kewenangan membuat kebijakan dalam Perda menjadi hak dan wewenang daerah, oleh karena itu dengan otonomi daerah pelaksanaan tugas pemerintahan pusata dalam pembangunan diharapkan akan dapat berjalan lebih cepat dan tepat.

Bila mengamati dan mencermati lebih dalam praktik dalam pemerintahan yang terkait dengan pelayanan publik, maka tampak jelas bahwa arah dan kebijakan pekayanan publik masih tergolong rendah, padahal menurut konstitusi UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik bahwa rakyat memiliki hak-hak dasar untuk diberikan pelayanan yang harus menjadi tanggung jawab pemerintah untuk memenuhinya. Namun dalam realitasnya, banyak arah dan kebijakan pemerintah dalam pelayanan publik tidak ditujukan guna peningkatan kesejahteraan publik.

Pelayanan publik ternyata masih tertinggal dibanding jauh bila dibandingkan dengan Negara tetangga seperti Malaysia, Thailand dan Filipina jika dilihat pada indikator-indikator kondisi social ekonomi, kualitas birokrasi dan korupsi. Pendidikan, kesehatan dan Hukum adalah komponen dasar pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah kepada rakyat. Hingga saat ini, pelayanan tersebut tampak belum optimal, seperti pendidikan, iklim investasi, dan kesehatan hasil ini diakibatkan rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah public sebagai pelayanan masyarakat, yang terkadang terjadi masalah diskriminasi pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah, masalah kepastian pelayanan kepada masyarakat, birokrasi yang berbelit-belit disertai dengan tingkat kepuasan masyarakat yang rendah.

Jika dilihat dari realitas yang ada dapat dikatakan bahwa salah satu faktor penyebab utama keterpurukan sektor perekonomian

disebabkan terdapatnya perilaku koruptif di dalam pelayanan public, hal ini dapat menyebabkan citra negative bagi masyarakat. Dengan adanya hal tersebut akan menyebabkan biaya ekonomi tinggi. Dilihar dari daya saing maka Indonesia akan kesulitan dalam menarik investasi dibandingkan dengan Negara berkembang lainnya serta keunggulan komperatif yang rendah. Hal ini tentunya mengakibatkan pertumbuhan ekonomi menjadi lambat yang berdampak pada pendapatan masyarakat. Selanjutnya secara kuantitatif berbagai permasalahan diatas dikemukakan oleh Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan di 20 pemerintah provinsi, yang berkaitan dengan implementasi kebijakan, konflik di era otonomi daerah, kinerja pelayanan publik, praktik korupsi; kolusi; dan nepotisme, serta transparansi menunjukkan bahwa KKN dilakukan oleh lembaga dan aktor di tingkat kabupaten/kota.

Paradigma pelayanan publik berkembang dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan (*customer-driven government*) dengan ciri-ciri:

1. Mengutamakan apa yang diinginkan oleh masyarakat;
2. Fokus pada pemberdayaan masyarakat dengan tujuan agar masyarakat menjaga fasilitas-fasilitas pelayanan yang diberikan secara bersama-sama;
3. Menerapkan sistem kompetisi dalam hal menyedian pelayanan publik tertentu agar masyarakat dapat memperoleh pelayanan yang berkualitas;
4. Dalam memberikan pelayanan terdapat sistem desentralisasi;
5. Fokus pada pencapaian visi, misi, dan tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan pada sumber daya yang digunakan;
6. Dalam memberikan pelayanan menerapkan sistem pasar;
7. Fokus pada fungsi pengaturan melalui kebijakan-kebijakan yang dapat

menyebabkan berkembangnya kondisi kondusif pelayanan yang diberikan pada masyarakat;

8. Pemerintah dalam peran tertentu untuk memperoleh pendapat dari masyarakat atas pelayanan yang diberikan;
9. Mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan yang diberikan.

Namun dilain pihak, menurut Ismail Mohamad Deputy II Bidang Kajian Manajemen Kebijakan dan Pelayanan Lembaga Administrasi Negara menyatakan pelayanan publik juga memiliki beberapa sifat antara lain: (1) memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya, (2) dituntut untuk akuntabel kepada publik, (3) memiliki *wide stakeholders* (4) memiliki tujuan sosial, (5) memiliki *complex and debated performance indicators*, serta (6) seringkali menjadi sasaran isu politik.

Hal tersebut di atas diharapkan daerah akan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan sistem yang sentralistik. Pelayanan pemerintah di era otonomi ini diharapkan akan lebih baik dan aspiratif sehingga dapat menghasilkan kesejahteraan masyarakat. Reposisi daerah hendaknya dipahami sebagai salah satu cara eksplorasi potensi masyarakat yang adan di daerah, sehingga masyarakat di daerah dapat mengaktualisasikan kepentingan daerahnya masing-masing. Oleh karena itu pemerintah daerah perlu menyusun road map kerja yang dapat menyerap berbagai potensi daerah khususnya dalam pelayanan kepada masyarakat.

Untuk terwujudnya pelaksanaan pelayanan umum tersebut kita memerlukan aparatur yang berkualitas, yng mempunyai kemampuan dalam melayani dengan baik, dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, dapat menanggapi keluhan dengan memuaskan yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat serta didukung oleh perangkat hukum yang berfungsi sebagai acuan dalam pengaturan dan pengendalian agar kekuatan sosial dan aktifitas masyarakat tidak membahayakan negara dan bangsa.

Sebagai gambaran buruk tentang pelayanan publik yang didasarkan pada hasil survei yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap unit pelayanan publik di sejumlah instansi pemerintah, menunjukkan Indeks Integritas Nasional pada 2010 mengalami penurunan dibanding tahun sebelumnya. Wakil Ketua KPK M Jasin dalam keterangan persnya di Jakarta, mengungkapkan survei integritas terbaru yang dilakukan KPK pada 2010 ini dilakukan terhadap 353 unit layanan yang tersebar di 23 instansi pusat, enam instansi vertikal dan 22 Pemerintah Kota.

Hasil survei dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) dengan menggabungkan aspek pengalaman integritas (bobot 0,667), hal ini menggambarkan pengalaman responden terhadap tingkat korupsi yang dialaminya dan potensial integritas (bobot 0,333), hal ini menggambarkan faktor-faktor yang berpotensi menyebabkan terjadinya korupsi yang dipersepsikan oleh responden.

Lebih lanjut data survey KPK tersebut menunjukkan Indeks Integritas Nasional turun dibandingkan tahun sebelumnya (dari 6,5 di tahun 2009 menjadi 5,42 di tahun 2010). Turunnya kualitas pelayanan publik di beberapa unit layanan baik di instansi pusat, instansi vertikal maupun pemerintah kota merupakan salah satu penyebabnya. Sebab lain menurunnya indeks integritas nasional diakibatkan oleh perluasan sebaran geografis mencakup wilayah Indonesia bagian timur serta perluasan sebaran unit layanan terhadap instansi vertikal di 22 kota besar.

Hasil survei yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) terhadap unit pelayanan publik yang dilakukan terhadap 353 unit layanan yang tersebar di 23 instansi pusat, 6 instansi vertikal dan 22 pemerintah kota, jumlah responden pengguna layanan yang dilibatkan sebanyak 12.616 orang responden terdiri dari 2.763 orang responden di tingkat pusat, 7.730 orang responden di tingkat instansi vertikal, dan 2.123 orang responden di tingkat pemerintah kota dari bulan April-Agustus 2010. Responden

yang disurvei merupakan pengguna langsung dari layanan publik dalam satu tahun terakhir. (kpk.go.id)

Dari hasil survey KPK tentang Indeks Integritas Nasional nyatanya pemerintah pusat atau Daerah masih memiliki permasalahan dan kelemahan yang serius dalam memberikan pelayanan publik secara optimal. Adapun permasalahan dan kelemahan utama pelayanan publik pada dasarnya adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan itu sendiri. Pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada berbagai aspek, seperti dukungan sumber daya manusia, kelembagaan dan pola penyelenggaraan pelayanan publik atau tata kelola.

Menurut Muhammad (2003) pada Diskusi Panel Optimalisasi Peran PNS pada Pelaksanaan Tugas Pokok sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang diselenggarakan oleh Unit KORPRI POLRI Pusat, 23 Oktober 2003 pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan jika dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya yaitu ;

- a. Kurang responsif. Secara umum dalam tingkatan unsur pelayanan, dari petugas pelayanan sampai dengan tingkatan penanggungjawab pelayanan, tanggapan atas keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat sering terlambat dan terkesan diabaikan oleh setiap unsur pelayanan.
- b. Kurang informatif. Informasi mengenai pelayanan yang diberikan kepada masyarakat kurang jelas dan kadang tidak diketahui oleh masyarakat.
- c. Kurang accessible. Kondisi geografis unit pelaksana pelayanan kadang sulit untuk di kunjungi dan kadang memerlukan biaya tambahan untuk memperoleh pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat.
- d. Birokratis. Dalam pelayanan perijinan seringkali dilakukan dengan melalui proses yang berjenjang yang mengakibatkan dalam penyelesaian pelayanan perijinan yang memakan

waktu lama, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan kemungkinan disebabkan oleh staf pelayanan yang tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi serta sulitnya menemui penanggung jawab dalam pemberian pelayanan yang dibutuhkan saat masyarakat ingin menyelesaikan masalah perijinannya.

- e. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Empathi yang dimiliki oleh petugas pelayanan masih kurang untuk mendengar keluhan/saran/ aspirasi dari masyarakat yang mengakibatkan kurang optimalnya pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat.
- f. Kurang koordinasi. Kordinasi antar unit pelayanan yang terkait atas jenis pelayanan yang diberikan kurang terkordinir dengan baik hal ini dapat dilihat dari perbedaan kebijakan yang dibuat oleh masing-masing unit pelayanan.
- g. Inefisien. Dalam pelayanan perijinan seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan atas perijinan yang diajukan. Kemudian SDM masih kurang profesional, memiliki kompetensi yang belum memadai, empathy yang kurang serta etika yang masih rendah namun demikian jika dilihat dari sistem kompensasi maka perlu dipertimbangkan agar pelayanan yang diberikan optimal.

Kemudian jika dilihat dari sisi kelembagaan maka kelemahan desain organisasi yang tidak disesuaikan dengan skema pelayanan kepada masyarakat, desain organisasi cenderung penuh dengan hirarki sehingga membuat pelayanan menjadi berbelit-belit serta tidak terkoordinir dengan baik. Kemudian dalam melaksanakan fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih terlihat sangat birokratis yang menyebabkan tidak efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Birokrasi pemerintah Indonesia sebagai salah satu penggerak organisasi sektor publik tidak lepas dari citra yang sangat buruk, khususnya dari sisi *kinerjanya*. Berbagai indikator penilaian, terutama yang dilakukan oleh lembaga internasional, seringkali menempatkan birokrasi pemerintah Indonesia pada posisi yang sangat buruk dibandingkan dengan negara lain. Survey yang dilakukan The Political and Economic Risk Consultancy Ltd, misalnya, memperlihatkan birokrasi pemerintah Indonesia pada posisi peringkat kedua terburuk dari sisi investasi pada tataran negara Asia tahun 2005. Berinvestasi di Indonesia harus melalui prosedur perijinan yang panjang sehingga membutuhkan dana dan biaya yang besar. Indonesia dengan nilai 8,20 hanya lebih baik dari India yang mendapatkan nilai 8,95. Sedangkan Singapura menjadi negara dengan birokrasi terbaik dengan nilai 2,20.

Sisi lain dari gambaran manajemen pemerintah khususnya bidang sumberdaya manusia aparatur memperlihatkan data yang mengkhawatirkan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara menemukan terdapat **314.000** PNS yang tidak jelas statusnya dan **66.000** PNS menerima gaji ganda (dobel) (Media Indonesia, 29 Mei 2006). Sedangkan penelitian Miftah Toha (2004) memperlihatkan hasil bahwa pegawai pemerintah yang efektif bekerja hanya **60% dari jumlah 3.648.000 orang**. Artinya, terdapat **1.500.000 PNS** (1,5 juta orang) tidak efektif bekerja sesuai lembar tugas pekerjaan setiap harinya. Hal ini menunjukkan rendahnya kinerja birokrasi pemerintahan.

Untuk itu perbaikan kinerja pelayanan publik penting untuk diperhatikan oleh semua pihak. Pelayanan publik yang memiliki kinerja kurang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat menyebabkan kinerja pemerintah secara keseluruhan dapat menurunkan daya saing suatu negara yang berdampak secara luas. Menurut Cullen & Cushman (2000) pelayanan publik di Indonesia, jika dilihat dari hasil laporan The World Competitiveness Yearbook tahun 1999 di antara 100 negara paling kompetitif di dunia Indonesia

ada pada kelompok negara-negara yang memiliki indeks competitiveness terendah tentunya hal ini mengindikasikan bahwa semakin rendah akan semakin korup dan semakin buruk kualitas pelayan publik di suatu negara berdasarkan pada skor nilai The World Competitiveness. Pelayan publik di Indonesia dalam tahun 2001 hanya lebih baik dibandingkan dengan Vietnam dan India. Indonesia ada pada posisi paling bawah dalam indeks bisnis dilihat dari iklim bisnis secara keseluruhan, dengan memperhatikan faktor perekonomian, social dan politik, lingkungan, dan pasar. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa iklim investasi Indonesia masih rendah dan kurang menarik bagi Negara investor.

Perspektif yang digunakan oleh birokrasi sebagai pemberi layanan merupakan masih menyisakan konsep pendekatan birokrasi sebelumnya yang berperan regulator dibandingkan dengan pelayan publik. Pada awalnya kinerja birokrasi dipahami sebagai aspek responsibilitas, yaitu sejauh mana pelayanan yang diberikan kepada masyarakat telah sesuai dengan aturan legal formal yang telah ditetapkan. Pelayanan public yang merujuk pada aspek legal formal apakah sudah dianggap telah memenuhi pelayanan kepada masyarakat yang baik serta jika aparat pelayanan telah konsisten dalam menerapkan aturan yang berlaku. Untuk itu perlu untuk menelisik lebih jauh jika penerapan prinsip tersebut dapat berimplikasi pada budaya birokrasi pelayanan public di Indonesia.

Secara konseptual pemimpin dalam pelayanan publik harus mampu memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat. Hal ini merupakan hakikat dari dibentuknya organisasi publik yaitu untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Tangkilisan (2005) menyatakan bahwa organisasi publik dapat efektif jika dalam pelaksanaannya birokrasi dapat berfungsi untuk memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, hal ini menggambarkan bahwa tidak ada gap yang terjadi dalam pelayanan tersebut. Pelayanan diberikan dengan

cepat, tepat dan dapat mampu memberikan solusi atas fenomena yang terjadi akibat adanya perubahan sosial yang disebabkan oleh faktor eksternal. Pengelolaan pelayanan publik tersebut dapat efektif jika sumber daya manusia yang memberikan pelayanan berkualitas.

Pelayanan yang berkualitas diindikasikan adanya profesionalitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik akan meningkat. Namun demikian dalam memberikan pelayanan yang berkualitas tidak hanya didukung oleh SDM saja perlu juga didukung elemen lainnya seperti sarana dan prasarana yang memadai, kelembagaan serta ketelaksanaan dan ketatakelolaan yang baik.

Dengan adanya SDM pelayan publik yang profesional dapat menjadi faktor pendorong agar sistem pelayanan publik yang berkualitas yang dapat menyebabkan kinerja pelayanan publik menjadi berkualitas. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan suatu pelayanan publik tergantung atas kinerja sumber daya manusianya yang ada dalam organisasi pelayanan publik. Pelayan publik tersebut harus diatur oleh atasannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atasan merupakan pemimpin yang memimpin mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin sangat menentukan berjalannya pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu pemimpin merupakan salah satu faktor pendorong bagi kemajuan kinerja pelayanan publik dalam mewujudkan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan aturan legal formal yang telah ditetapkan.

Goleman (2002) menyatakan bahwa tugas pemimpin untuk menciptakan suatu resonansi yang merupakan suasana positif yang dapat membuat seluruh SDM yang berada di organisasi berkomitmen dan menghasilkan yang terbaik bagi organisasi. Lebih lanjut Schein (1992) menyatakan seorang pemimpin berpengaruh besar atas keberhasilan suatu organisasi sehubungan dengan adanya tantangan yang terjadi.

Kebutuhan akan pemimpin yang kualitas dan kinerjanya atas pelaksana pemerintah menjadi suatu keharusan, karena dengan adanya pemimpin yang berkualitas mereka dapat memotivasi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Moestopadidjaja, 1997; 2007; Winardi, 2000; Yukl, 1994)

Ditinjau dari sudut manajemen sumber daya manusia pemimpin diharapkan dapat melihat pada berbagai aspek sehingga tujuan strategis dapat dicapai (Gibson et al., 1994; 2006; Kreitner & Kinichi, 1998; 2000; 2005; Luthan, 1995; 2002; Ndraha, 2005; Robbins, 2003; Sedarmayanti, 2007; Widodo, 2001). Pencapaian aspek strategis tersebut tentu saja tidak mengabaikan aspek lainnya seperti perhatian pada pemberdayaan pegawai serta kualitas hidupnya.

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin peranan yang besar dalam memajukan suatu organisasi khususnya pelayanan publik yang berkualitas. Kajian empiris menunjukkan bahwa negara-negara di Asia menunjukkan salah satu kunci perubahan adalah kepemimpinan di pemerintahan. (Dwiyanto, 2005; Sinambela, 2006; LAN, 2003; LAN, 2006) Negara Singapura dan Malaysia merupakan negara yang mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas jika dilihat dari kepemimpinan di pemerintahan.

Untuk itu seorang pemimpin harus berani melakukan perubahan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Sebagai agen perubahan seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menghadapi perubahan, hambatan dan tantangan, baik dari dalam maupun luar organisasi pemerintah. Seorang pemimpin harus berani menghadapi ketidakpastian, situasi dilematis, dan masalah yang kompleks. (Bass & Avolio, 1993; Bowser & Seashore, 1966; Crosby, 1996)

Pelayanan publik saat ini dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas untuk itu menjadi prioritas dalam pembangunan masa yang akan datang. Perubahan-perubahan perlu dicermati oleh pemimpin agar perbaikan dapat terpetakan secara sistematis dan dapat diukur

dalam pencapaiannya. (Campbell & Illgen, 1976; Allen & Helms, 2001; Thoyib, 2006) Untuk itu perlu adanya transformasi secara internal maupun transformasi secara eksternal. (Kotter, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Darcy & Kleiner, 1991, Corbett, 1996) Transformasi ini ditujukan dalam rangka pengembangan pelayanan publik yang berkualitas dan dirasakan manfaatnya oleh masyarakat.

Pelayanan yang berkualitas menimbulkan kepercayaan terhadap pemerintah. Menurut OECD (2000) menyatakan bahwa pelayanan public merupakan kepercayaan publik. *"Public service is a public trust. Citizens expect public servants to serve the public interest with fairness and to manage public resources properly on a daily basis. Fair and reliable public services inspire public trust and create a favourable environment for businesses, thus contributing to well-functioning markets and economic growth,"* Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya pelayanan publik yang berkualitas maka kepercayaan publik dapat diperoleh, hal ini dapat menjadi acuan bagi pemerintah untuk membangun kepercayaan public dengan memberikan pelayanan yang berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat.

Untuk menciptakan kepercayaan publik dibutuhkan peran pemimpin yang berkualitas dalam mengatur dan menjalankan semua elemen yang ada dalam organisasi sehingga menjadi suatu sinergi yang berujung pada pelayanan yang berkualitas. Transformasi internal dan transformasi eksternal yang dilakukan oleh seorang pemimpin mutlak diperlukan dalam menjamin berjalannya pelayanan yang berkualitas. Beban berat yang diemban oleh para pemimpin dalam menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas perlu dikaji lebih lanjut sehingga ukuran pencapaian pelayanan yang berkualitas dapat terukur dan terwujud.

Seorang pemimpin dituntut memiliki pengetahuan, keterampilan dan berperilaku yang baik yang mencerminkan pemimpin yang dapat dipercaya sehingga dapat memperoleh kepercayaan dari bawahannya (Emmet, 1996;

Juran, 1989; Fidler & Chemmer, 1974; Heller, 2002). Menurut Arie de Geus bahwa organisasi yang dapat bertahan lebih dari seratus tahun dan menunjukkan prestasi yang baik adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang memberikan contoh langsung bagi bawahannya (Nugroho, 2003). Secara umum pemimpin merupakan seorang yang diangkat berdasarkan prestasinya dan dianggap memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan pegawai lainnya dan akan diminta pertanggungjawabannya atas beban kerja yang telah ditetapkan sehingga kinerjanya dapat terukur.

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal seorang pemimpin perlu memperhatikan dan bertindak secara profesional serta jujur. Makna jujur bagi seorang pemimpin untuk menghindari pertentangan dengan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Makna profesional bagi seorang pemimpin untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan amanah yang diberikan kepadanya.

Dalam konteks kepemimpinan dalam pelayanan publik terdapat nilai-nilai yang mempengaruhinya yaitu nilai tanggung jawab tugas sebagai aparatur negara dan nilai profesional sebagai pelayan publik. Hal ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan pelayanan publik seorang pemimpin haruslah bertindak secara transformasional yaitu memberikan tantangan dan tanggung jawab kepada bawahannya sehingga dapat menimbulkan daya kreativitas dan inovasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Berdasarkan pada penjelasan diatas maka perlu untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas serta Implikasinya pada Pelayanan Publik.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah descriptive survey dan metode *explanatory survey*, tipe investigasi dalam penelitian ini

adalah kausalitas. Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah analisis jalur (*path analysis*).

Variabel penelitian

Seperti yang terungkap dalam identifikasi masalah, batasan masalah, dan rumusan masalah, bahwa pokok yang diteliti meliputi variabel-variabel :

X₁ : Kepemimpinan, sebagai variabel independen ke-1. Kepemimpinan adalah merupakan kecakapan untuk meyakinkan orang dalam organisasi agar mau mengusahakan secara tegas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (Henry Mitzburgh, Hadari Nawawi & Robert Dubin (2003 :44). Adapun dimensi adalah Fungsi Pembuat Keputusan dengan indikator Kemampuan menyusun visi dan misi, Sikap proaktif terhadap perkembangan, Sikap reaktif terhadap masalah dan tekanan, Pengalokasian sumberdaya dan Melakukan negosiasi. Dimensi Fungsi Interpersonal menggunakan indikator Kemampuan sebagai simbol organisasi, Kemampuan meningkatkan motivasi kerja, Kemampuan men- dorong untuk me- lakukan kreatifitas dan Kemampuan sebagai penghubung dengan pihak luar. Dimensi Fungsi Informasional dengan indikator Kemampuan sebagai pengawas (Monitor), Kemampuan sebagai penyebar (disseminator) informasi dan Kemampuan sebagai juru bicara (spokesperson). Dimensi Fungsi Partisipatif dengan indikator Tingkat perhatian pimpinan dalam mendengarkan keluhan dan kebutuhan bawahan, Tingkat perhatian pimpinan dalam mendengarkan keluhan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa, Membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh bawahan serta Dukungan terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh pegawai dan mengikuti perkembangan informasi terbaru.

X₂ : Struktur Organisasi, sebagai variabel independen ke-2. Struktur organisasi menggunakan dimensi yaitu Spesialisasi

Pekerjaan dengan indikator Tingkat pembagian tugas secara terpisah, Luas atau sempitnya jarak antara tugas dan Standarisasi pekerjaan. Dimensi Departementalisasi menggunakan indikator Dasar pengelompokan pekerjaan menurut fungsi yang dijalankan dan Tingkat koordinasi tugas yang sama/mirip. Sedangkan dimensi Rantai Komando menggunakan indikator Tingkat kewenangan, dan Tingkat kesatuan komando. Dimensi Rentang Kendali indikatornya Banyaknya pegawai yang merupakan bawahan dari atasannya. Dimensi Sentralisasi dan desentralisasi dengan indikator Tingkat keikutsertaan pegawai dalam pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan dan Tingkat keleluasaan pegawai dalam pengambilan keputusan. Adapun dimensi Formalisasi menggunakan indikator Formalisasi pekerjaan dan Tingkat kebebasan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

X₃ : Budaya Organisasi, sebagai variabel independen ke-3. Budaya Organisasi adalah Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; Suatu sistem dari makna bersama. Robbins (2006); Cunha & Cooper (2001;21). Dimensi nya yaitu Inovasi dan pengambilan resiko dengan indikator Kesempatan melakukan inovasi, Pegawai Sangat berkualitas dan terlatih serta Tingkat pengambilan resiko. Adapun dimensi Perhatian terhadap detail menggunakan indikator Tingkat kecemasan, kemampuan analisis, Perhatian terhadap detail dan Orientasi kualitas. Dimensi Orientasi Hasil dengan indikator Orientasi kuantitas dan Laporan pekerjaan. Sedangkan dimensi Orientasi Orang, indikator yang digunakan adalah Fasilitas kerja, Lingkungan Kerja, Penilaian Kerja dan Reward. Dimensi Orientasi Tim menggunakan indikator Adanya Penekanan pentingnya kerja tim, Adanya kejelasan tugas tim dan Adanya penilaian kinerja tim. Dimensi Kegresifan dengan indikator pegawai Mampu bekerja keras dan mandiri. Dan dimensi Kemantapan menggunakan indikator Tujuan yang jelas,

Konsistensi peraturan serta Stabilitas pegawai.

Y₁ : Kinerja Dinas, sebagai variabel intervening. Kinerja dinas menggunakan dimensi yaitu Kebijakan (policy) dengan indikator Tingkat kebijakan yang berorientasi pada kepentingan publik dan Tingkat kesesuaian antara kebijakan yang diambil dengan kebijakan yang lebih tinggi (diatasnya). Dimensi Perencanaan dan Penganggaran menggunakan indikator Tingkat kesesuaian antara perencanaan dan penganggaran dengan kebijakan yang diambil dan Proses Perencanaan dan penganggaran. Dimensi Kualitas (Quality) menggunakan indikator Standarisasi dari hasil yang dicapai, dan Efektifitas dari hasil yang dicapai. Dimensi Kehematan dengan indikator Efisiensi penggunaan sumberdaya dan Ketepatan pendistribusian sumberdaya. Dimensi Keadilan dengan indikator Distribusi sumberdaya yang adil dan Pelayanan terhadap masyarakat secara merata. Adapun dimensi Pertanggungjawaban (accountability) menggunakan indikator Tingkat pengendalian (monitoring) penggunaan sumberdaya serta Pedoman penggunaan sumberdaya secara tertulis.

Y : Pelayanan Publik, sebagai variabel dependen. **Pelayanan Publik** merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara (Widodo (2001); Mohamad (2003); Parasuraman, (1985). Adapun dimensinya yaitu Efektif dengan indikator Tingkat pencapaian tujuan. Dimensi Sederhana dengan indikator Kemudahan prosedur. Dimensi Kejelasan dan kepastian (transparan) dengan indikator Persyaratan teknis dan administratif serta pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan Rincian biaya pelayanan dan cara pembayarannya. Dimensi Keterbukaan dengan indikator Penyampaian informasi tentang tatacara pelayanan kepada masyarakat. Dimensi Efisiensi menggunakan indikator Upaya

mencegah pengulangan persyaratan. Dimensi Ketepatan waktu dengan indikator Standar waktu penyelesaian. Dimensi Responsif menggunakan indikator kecepatan menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani. Dimensi Adaptif dengan indikator kecepatan menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.

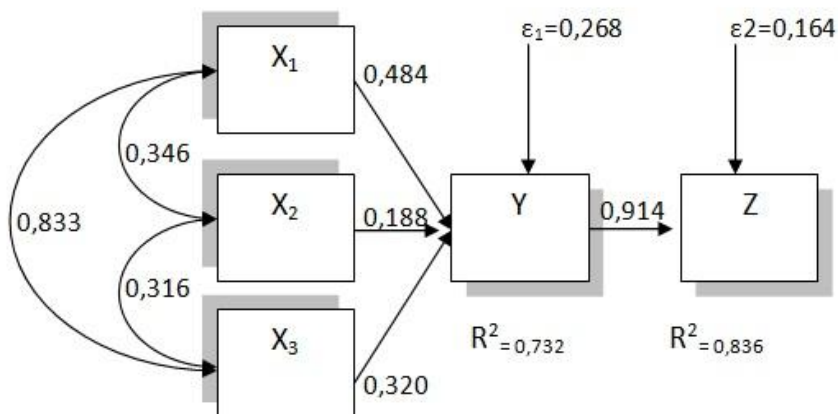
Populasi dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Kepala dinas kantor dinas Kota/Kabupaten di Propinsi Jawa Barat. Cara penentuan data dalam penelitian ini menggunakan populasi adalah seluruh Kepala dinas kantor dinas

Kota/Kabupaten di Propinsi Jawa Barat. Sebanyak 350 Kepala Dinas. Data tersebut di atas dijadikan unit analisis mengingat bahwa dinas merupakan satuan kerja perangkat daerah yang menjadi ujung tombak secara langsung berhubungan dengan pelayanan publik.

HASIL dan PEMBAHASAN

Dari hasil perhitungan analisis jalur mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten serta Implikasinya Pada Pelayanan Publik di Provinsi Jawa Barat adalah sebagai berikut:



Gambar 1

Model Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten dan Implikasinya pada Pelayanan Publik

- X₁ = Kepemimpinan
- X₂ = Struktur Organisasi
- X₃ = Budaya Organisasi
- Y = Kinerja Dinas
- Z = Pelayanan Publik
- ε = Epsilon, yaitu menunjukkan variabel atau faktor residual yang menjelaskan pengaruh variabel lain yang telah teridentifikasi oleh teori, tetapi tidak diteliti atau variabel lainnya yang

belum teridentifikasi oleh teori, atau muncul sebagai akibat dari kekeliruan pengukuran variabel.

Pengaruh Kepemimpinan Pelanggan Terhadap Kinerja Dinas

Besarnya Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 23,5%. Hal ini

menandakan bahwa kontribusi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dinas kota/kabupaten secara langsung belum begitu berarti apabila tidak di dukung oleh variabel struktur organisasi dan budaya organisasi., karena pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten melalui struktur organisasi sebesar 3,2%, dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten melalui budaya organisasi sebesar 12,9%. Dengan demikian total pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 16,1%.

Hal ini menandakan bahwa pengaruh tidak langsung dapat memberikan kontribusi tambahan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Dinas kota/kabupaten . Sehingga jumlah Total pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 39,5%. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila peran Kepemimpinan dinas Kota/Kabupaten di Jawa Barat benar-benar efektif dilaksanakan yang didasarkan pada visi dan misi yang jelas bagi kemajuan lembaga, konsistensi dalam pengambilan keputusan, bersikap proaktif terhadap perkembangan, bersikap reaktif dalam menghadapi setiap masalah dan tekanan situasi, melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, mengajak para pegawai untuk bekerjasama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, memberikan motivasi kepada para pegawai guna lebih kreatif dan inovatif dalam melaksanakan pekerjaannya, melakukan pengamatan dan pemeriksaan untuk mendapatkan informasi yang valid terhadap bawahan, atasan dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar, menghargai dan mengadopsi pendapat, ide-ide dan pandangan yang disampaikan oleh para pegawai, mendengarkan dan memberikan perhatian terhadap keluhan dan kebutuhan pegawai dan masyarakat sebagai penggunaan jasa, mengikuti perkembangan informasi terbaru dan menerapkannya dalam menyelesaikan suatu permasalahan, maka dapat meningkatkan kinerja dinas.

Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Dinas

Besarnya Pengaruh langsung Struktur Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 3,5%. Hal ini menandakan bahwa pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kinerja Dinas /Kabupaten relatif kecil dan tidak memiliki makna yang berarti bila dibandingkan dengan total pengaruh tidak langsungnya seperti di gambarkan sebagai berikut : pengaruh tidak langsung Struktur Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten melalui Kepemimpinan sebesar 3,2%, Pengaruh tidak langsung Struktur Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten melalui budaya organisasi sebesar 1,9%. Total pengaruh tidak langsung Struktur organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 5,1% dan Total pengaruh Struktur organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten 8,6%.

Hal ini dapat diartikan bahwa apabila Struktur organisasi dinas Kota/Kabupaten di Jawa Barat benar-benar efektif dilaksanakan yang didasarkan pada penerapan sistem pengelompokkan kegiatan menurut fungsi yang dijalankan, menerapkan/melaksanakan koordinasi terhadap tugas-tugas yang sama/mirip, tugas-tugas dalam organisasi dibagi ke dalam tugas-tugas yang terpisah dimana setiap pegawai hanya membentuk jarak tugas yang sempit, diimplementasikannya sistem kesatuan komando yang jelas, setiap keputusan yang diambil selalu memperhatikan pendapat, ide-ide dan pandangan yang disampaikan oleh para pegawai, selalu memformalkan/membakukan prosedur pelaksanaan dari setiap pekerjaan serta menekankan hasil dari pekerjaan dibandingkan dengan proses pekerjaan itu sendiri maka dapat meningkatkan kinerja dinas.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dinas

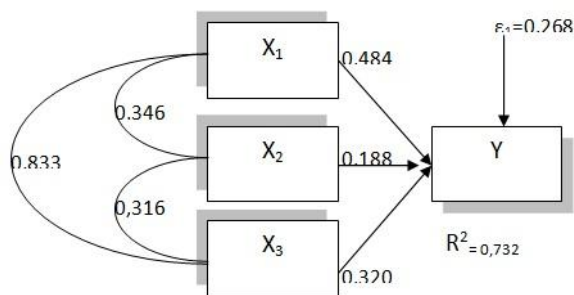
Besarnya Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 10,2% Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten melalui Kepemimpinan

sebesar 12,9%. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten melalui Struktur Organisasi sebesar 1,9%. Total pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 14,8% dan Total pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 25,1%.

Hal ini dapat diartikan bahwa apabila Budaya organisasi pada dinas Kota/Kabupaten di Jawa Barat benar-benar efektif dilaksanakan yang didasarkan pada pemberian kesempatan dalam mengembangkan gagasan baru sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengembangkan kemampuan melalui pelatihan, pendidikan, seminar dan lain-lain untuk mengembangkan kariernya, menekankan pada pegawai tentang pentingnya pelaksanaan pekerjaan secara tim, memberikan perhatian terhadap fasilitas kerja yang ada, menerapkan standard kualitas dan kuantitas untuk setiap hasil pekerjaan dimana lebih fokus pada hasil atau penilaian daripada teknik dan proses untuk mencapai hasil tersebut, setiap keputusan yang dibuat didasarkan atas keputusan bersama, pihak instansi selalu memberikan informasi yang berhubungan dengan tugas pegawai, maka akan meningkatkan kinerja dinas.

Pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi, dan Budaya Organisasi Secara Bersama Sama Terhadap Kinerja Dinas

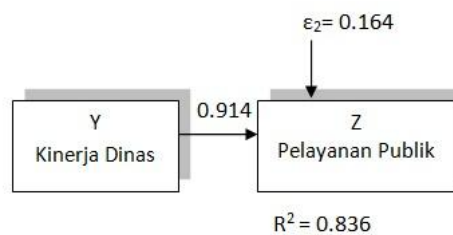
Secara umum analisis jalur variabel Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Barat dapat dilukiskan dalam gambar di bawah ini :



Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, struktur organisasi dan budaya organisasi memberikan pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten sebesar 73,2 %. Sedangkan sisanya sebesar 26,8% merupakan variabel yang tidak diteliti yang mempengaruhi Kinerja Dinas Kota/Kabupaten. Hal ini dapat di artikan bahwa apabila Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi dapat diterapkan secara efektif maka akan dapat meningkatkan Kinerja dinas Kota/Kabupaten Provinsi Jawa Barat. Efektivitas Kinerja dinas Kota/Kabupaten Provinsi Jawa Barat. Sangat dominan ditentukan oleh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dibandingkan dengan variabel Struktur Organisasi. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja Kota/Kabupaten Provinsi Jawa Barat, variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi perlu mendapat perhatian utama di samping berupaya untuk meningkatkan efektivitas Struktur Organisasi itu sendiri.

Pengaruh Kinerja Dinas Terhadap Pelayanan Publik

Secara umum analisis jalur variabel Kinerja Dinas Kota/Kabupaten terhadap Pelayanan Publik di Provinsi Jawa Barat dapat dilukiskan dalam gambar di bawah ini :



Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Dinas Kota/Kabupaten memberikan pengaruh terhadap Pelayanan Publik sebesar 83,6 %. Sedangkan sisanya sebesar 16,4% merupakan variabel yang tidak diteliti yang mempengaruhi Pelayanan Publik. Hal ini dapat diartikan bahwa apabila efektifitas Kinerja Dinas Kota/Kabupaten di Propinsi Jawa Barat meningkat maka akan dapat meningkatkan Dengan demikian untuk meningkatkan dinas Kota/Kabupaten Provinsi

Jawa Barat. Dengan demikian untuk meningkatkan efektifitas Pelayanan Publik dapat dilakukan dengan cara meningkatkan efektifitas Kinerja Dinas Kota/Kabupaten di Propinsi Jawa Barat yangn sangat dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.

Efektifitas Pelayanan Publik sangat dominan dibentuk oleh dimensi Kejelasan dan kepastian (transparan) yang diindikasikan dari adanya upaya dalam melakukan pengaturan tentang Persyaratan teknis dan administratif serta pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan secara periodik melakukan evaluasi terhadap hal tersebut. Demikian juga dalam memberikan pelayanan telah melakukan pengaturan tentang Rincian biaya pelayanan dan cara pembayarannya serta menetapkan lamanya waktu maksimal dari pelayanan yang dilakukan. Hal ini dilakukan dalam upaya memberikan kepastian kepada publik.

KESIMPULAN

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini mengenai pengaruh Kepemimpinan, Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dinas Kota/Kabupaten serta Implikasinya Pada Pelayanan Publik di Provinsi Jawa Barat dapat diambil kesimpulan sebagai berikut;

Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai kepemimpinan kepala dinas di Provinsi Jawa Barat berada pada kategori baik ditinjau dari aspek dimensi yang digunakan dalam kepemimpinan adalah Fungsi Pembuat Keputusan, Fungsi Interpersonal, Fungsi Informasional, dan Fungsi Partisipatif. Secara keseluruhan dari aspek tersebut, fungsi informasional memberikan gambaran yang paling baik.

Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai Struktur Organisasi dinas di Provinsi Jawa Barat berada pada kategori baik ditinjau dari Spesialisasi Pekerjaan, Departementalisasi, Rantai Komando, Rentang Kendali, Sentralisasi dan desentralisasi, Formalisasi. Secara

keseluruhan dimensi yang paling tinggi nilainya adalah dari dimensi departementalisasi.

Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai Budaya Organisasi dinas di Provinsi Jawa Barat berada pada kategori baik, ditinjau dari dimensi Inovasi dan pengambilan resiko,Perhatian terhadap detail, Orientasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Kegresifan, dan Kemantapan. Berdasarkan dimensi tersebut keagresifan menjadi dimensi yang paling baik diantara dimensi lainnya.

Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai Kinerja Dinas Kota/Kabupaten di Provinsi Jawa Barat berada pada kategori baik. Kebijakan (policy) Perencanaan dan Penganggaran, Kualitas (Quality) Kehematan, Keadilan, Pertanggungjawaban (accountability). Dan berdasarkan dimensi tersebut, pertanggung jawaban menjadi dimensi yang paling baik nilainya.

Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai pelayanan publik di Provinsi Jawa Barat berada pada kategori baik. Dimensi yang digunakan dalam pelayanan publik adalah sebagai berikut, Efektif, Sederhana, Kejelasan dan kepastian (transparan), Keterbukaan, Efisiensi, Ketepatan waktu, Responsif, Adaptif. dari dimensi tersebut, kejelasan dan kepastian (transparansi) menjadi dimensi yang paling baik.

Kepemimpinan, Struktur Organisasi, dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Dinas-dinas Kota / Kabupaten di Propinsi Jawa Barat, baik secara parsial maupun simultan

Kinerja dinas-dinas Kota / Kabupaten sangat berpengaruh terhadap pelayanan publik dinas-dinas Kota / Kabupaten di Provinsi Jawa Barat.

REFERENSI

- Alewine, T. C. 1999, " Penilaian Kinerja dan Standar Kinerja" dalam A. Dale Timpe, Kinerja, Elex Media Komputindo, Jakarta, hlm. 244-249.

- Allen, N.J., dan Meyer, J.P., 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: p. 1 – 18.
- Allen, R. S., dan M.M. Helms., 2001. Reward Practices and Organizational Performance. *Compensation and Benefits Review (Juli/Agustus)*: p. 74 – 80.
- Armanu Thoyib. (Eds) 2003. *Kumpulan Hasil-hasil Penelitian Tentang Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Pembangunan Daerah di Kalimantan Timur*, ISBN: 979 – 3506 – 04 – 0. Malang: PPsUB.
- Armanu Thoyib. 2004. Strategi Manajemen Konflik Dalam Organisasi Multibudaya, *Jurnal Manajemen & Bisnis (JMB)*, Vol.1, No.1.
- Bailey, Stephen J. 1999. *Local Government Economics-Principle and Practice*. MacMillan Press LTD, Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG216XS. 28
- Bass B.M. dan Avolio, B.J. 1993. Transformational Leadership dan Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1): 112-17
- Bennis, Warren & Robert Townsend. 1998. *Reinventing Leadership* ((Terjemahan oleh Clara Suwendo. Menciptakan Kembali Kepemimpinan). Batam Centre: Interaksara.
- Blanchard, Ken, Patricia Zigarmi, dan Drea Zigarmi. 2001. *Leadership and The One Minute Manager* dalam Ken Blanchard,
- Bonner, S. E., R. Hastie, G. B. Sprinkle, dan S. M. Young., 2000. A Review of the Effects Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* 12: p. 19 – 64
- Bowser D.G. dan Seashore, S.E. 1966. Predicting Organizational Effectiveness with a Four Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, p. 238-63.
- Brewer, A., 1993. *Managing for Employee Commitment*. Longman, Sydney
- Brigman, 1995. *Social Psychology*. Second Edition, Harper Collins Publishers Inc. New York.
- Bushaid, K.A. and Ali,Z. 1995. Development Quality Culture for Successful Quality Program. *Quality a Way of Life. Proceeding of the 3rd*
- Campbell, D., dan D. Illgen., 1976. Additive Effects of Task Difficulty and Goal – Setting on Subsequent Task Performance. *Journal of Applied Psychology* 61 (June): p. 319 – 324.
- Cheema, G. Shabbir and Dennis A. Rondinelli, ed. 1983. *Decentralization and Development*. California. SAGE Publications.
- Cooper, Cary L. and Peter Makin. 1995. *Psychology for Managers*. Cetakan Pertama. (Terjemahan oleh Lilian Yuwono). Jakarta : Penerbit Arean.
- Coram, P., Ng, Juliana dan Woodliff, David., 2000. The Effect of Time Budget Pressure and Risk of Error on Auditor Performance [on-line] <http://www.ecel.uwa.edu.au>.
- Corbett, D. 1996. *Australian Public Sector Management*, 2nd Edition. New South Wales. Allen & Umvin.
- Crosby, P. 1996. *The Absolutes of Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass Publisher.
- Drucker, P.T. 1996. Foreward. Dalam *The Leader of The Future*. New York. The Drucker Foundation.
- Curtis, Keller, and Over. 1992. *Process Modeling Communication of the ACM*. Deming. W.E. 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Cushway, Barry dan Lodge Derek. 1993. *Organizational Behaviour and Design* (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia.
- Darcy T. dan Kleiner, B.H. 1991. Leadership for Change in a Turbulent Environment. *Leadership and Organization Development Journal*, 12 (5), p. 12-16.
- David Beetham, "Liberal Democracy and the Limits of Democratisation" in David Held (ed.), *Prospects for Democracy: North, South, East, West* (Cambridge: Polity Press, 1993)

- Davis, A., (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA : Belinger.
- Drucker, Peter F. 1999. *The Management Challenges for 21st Century*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Dubrin, A. J. 2001. *Leadership: Research Findings, Practices, and Skills, Third Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Dunn, William N. 2000. *Public Policy Analysis: An Introduction (Indonesian Edition)*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ensiklopedia Umum. 1993. Yogyakarta: Kanisius.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Dwiyanto, Agus. 2005. *Mengapa Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Edgar H Schein,. "Organizational Culture & Leadership".
(<http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>)
MIT Sloan Management Review.
- Emmet C. Murphy, (1996), *Leadership IQ*, John Wiley & Son, Inc. Allright reserved, diterjemahkan oleh Yoseph Bambang M.S (1998) *IQ Kepemimpinan*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ethical Integrity in Today's Congregations (Revised and Updated)*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publisher.
- Feldman, Robert S. 1992. *Element of Psychology*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- 30 Gardiner, Gareth S. 1996. *21st Century Manager : Meeting The Challenges And Opportunities of The New Corporate Age*. New Jersey: Peterson/Pacesetter Books.
- Fidler, F.E & Chemmer, M.M (1974), *Leadership & Efective Management*, Gleinview Scot, Forreman & Company.
- Fiedler, F.E. 1967. *A Theory f Leadership Effectiveness*. New York. McGraw-Hill.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., dan Beckhard, R. 1996. *The Leader of The Future*. New York. The Drucker Foundation.
- Fred Luthan. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- French, Wendell L., at.al. (ed.) 2000. *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, Irwin McGrall-Hill Singapore.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly. 1994. *Organizations*, Erlangga Jakarta.
- Gibson, JL., Ivancevich, JL., dan Donnelly, JH. 2006. *Organisasi: Perilaku, Struktur*, Gilley, Jerry W. and Ann Maycunich. 2000. *Beyond the Learning Organization*, Perseus Books Cambridge, Massachusetts.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee. 2006. *Primal Leadership; Realizing the Power of Emotional Intelligence*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- GTZ. 2004. *Pegangan Memahami Desentralisasi: Beberapa Pengertian tentang Desentralisasi*. Yogyakarta: Pembaruan.
- Harper, Stephen C. 2001. *The Forward Focused Organizations: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*. New York:
- Heller Robert. 2002. *Effective Leadership*, Dian Rakyat, Jakarta
- Helmi Fuady, Ahmad, dkk. 2002. *Memahami Anggaran Publik*. Yogyakarta: IDEA Press
- Hickman, C.R., and M.A. Silva. 1986. *Creating Excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Canada: New American Library.
- Hofstede, G., (1991), *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, McGraw-Hill Book Company, London.
- John P. Kotter. & James L. Heskett, 1998. *Corporate Culture and Performance*. (terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo.
- Jones, Gareth R. 1995. *Organizational Theory, Text, and Cases (2nd Edition)*. USA: Josssey-Bass Inc.
- Kotter, John P. 1998. "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review on Leadership*. Harvard Business School Press, 1998.
- Juran, J. M. 1989. *Juran on Leadership for Quality*. MacMillan: Free Press, Inc.
- Keith Davis, John W. Newstrom, *Perilaku Organisasi, Terjemahan Oleh Agus Dharma, SH, M, Ed. PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta, 1995*

- Keputusan Menteri PAN Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, Keputusan Menteri PAN Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks kepuasan masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, KEP/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/Kep/M.Pan/4/2002 *Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Kep/135/M.Pan/9/2004 *Tentang Pedoman Umum Evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Ketchand, A.A. dan Strawser, J.R., 2001. Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 13: p. 221 – 251.
- Kirk L. Rogga, 2001. Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction, *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- Kotter and Heskett, 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press, New York.
- Luthans, Fred, 1997. *Organizational Behavior*, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Kotter, J. P. 1990. *A Force for change*. New York: Free Press.
- Kuczmariski, Susan Smith dan Thomas D. Kuczmariski. 1995. *Values-Based Leadership*. New York: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Thoyib, Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja
- Kouzes, James M. and Barry Z. Posner. 1995. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary things done in Organization*. San Francisco:
- Kreitner dan Kinichi. (1998, 2000, 2005). *Organizational Behavior*. Irwin. McGraw-Hill, Boston
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. (2003). *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Salemba Empat.
- Kuchinks, K. Peter. 1999. Leadership and Culture: Work-Related Values and Leadership Styles Among One Company's U.S. and German Telecommu-nication Employees. *Human Resources Development Quarterly*, 10 (2): 135-152.
- LAN. 2003. *Dimensi-Dimensi Pokok Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Jakarta: LAN-RI.
- LAN., 2005. *Acuan Umum Penerapan Good Governance pada Sektor Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
- Lembaga Adminisrasi Negara Republik Indonesia. 2006. *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*, Jakarta, LAN, Jakarta.
- Lembaga Adminisrasi Negara Republik Indonesia. 2005. *Penyusunan Standar Operating Procedure*, Jakarta, LAN, Jakarta.
- Levine, Charles H., B. Guy Peters & Frank J. Thompson. 1990. *Public Administration: Challenges, Choices, Consequences*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Locke, Edwin A. and Association. 1997. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Succesfully*.
- Luthans, Fred. (1998). *Organization Behavior*. International Edition, Sixth Edition, Mc Graw-Hill, Singapore.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions
- Mathis, Robert L., dan Jackson, John H., 2004. *Human Resource Management 10th*
- Mayer, R. E., 2003, What Causes Individual Differences in Cognitive Performance? dalam R.J. Sternberg dan E.L. Grigorenko (eds), *The Psychology of Abilities*,
- Meyer, Marshall W., 1975. *Leadership and Organizational Structure*. The American

- Journal of Sociology, Vol. 81, No. 3 (Nov., 1975): p. 514 – 542.
- Mohamad, I., 2003. Aktualisasi Pelayanan Prima Dalam Kapasitas PNS sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat. *Makalah disampaikan dalam Diskusi Panel Optimalisasi Peran PNS pada Pelaksanaan Tugas Pokok sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang diselenggarakan oleh Unit KORPRI POLRI Pusat*, 23.
- Moestopadidjaja. 1997. "Transformasi Manajemen Menghadapi Globalisasi Ekonomi." *Jurnal Administrasi dan Pembangunan*, Vol. 1 No. 1. PP. PERSADI.
- Moestopadidjaja. 2007. "Kepemimpinan abad 21." *Jurnal Administrasi dan Pembangunan*, Vol. 1 No. 1. PP. PERSADI.
- Mustopadidjaja. 2002. *Paradigma-Paradigma pembangunan*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R., dan Dunn, M.G., 1990. *Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. Public Productivity and Management Review*, 14: p. 157 – 169.
- Osborne, David and Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government (Terjemahan)*. Jakarta: PPM/PPB Pierre, Jon (ed). 1995. *Bureaucracy in The Modern State (An Introduction to Comparative Public Administration. USA: Edwar Elgar Publishing Lrnited*. Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (1994). *Organizational Communication. Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Clifs.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (1994). *Organizational Communication. Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Clifs.
- Porter, L.W., dan R.M. Steers, R.T. Mowday, dan P.V. Boulian., 1974. *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. Journal of Applied Psychology* 59 (5): 603 – 609.
- Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior, Tenth Edition*, Singapore: Prentice Hall.
- Schein, E.H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Robbins, Stephen P., (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education International
- Sackman, Sonja. (1991). *Culture Knowledge In Organization*. Newbury Park. Calif. Sage.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, Pub.
- Sedarmayanti., 2007. *Good Governance dan Good Corporate Governance*. Bagian Ketiga. CV. Mandar Maju.
- Sidharta, I. dan Lusyana, D., 2014. Analisis faktor penentu kompetensi berdasarkan konsep knowledge, skill, dan ability (KSA) Di Sentra Kaos Suci Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*, 8(1), 49-60.
- Sinambela., Lijan Poltak dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Stephen Robin, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia (Alih Bahasa Oleh. Hadyana Pujaatmaka) Jilid II, PT.Prenhallindo, Jakarta, 2002
- Stoner, J. F., Freeman, A. E. dan Gilbert, D. A. 1995. *Management. Sixth Edition*. New Jersey: Prentce Hall International Inc., A. Simon & Schuster Company.
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sullivan, J. J., 1988. *Three Roles of Language in Motivation Theory. Academy of Management Review* 13 (1): p. 104 – 115
- Susanto, AB., 1997. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Rineka Cipta, Jakarta, 2005.
- Tangkilian, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia. Tim Studi Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. 2000. *Manajemen Pemerintahan Baru*. Jakarta: Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.

- Toha, Miftah; (1983), *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, PT Raja Grafindo Persada; Jakarta
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 *Tentang Pemerintahan Daerah*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1999 *Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah*
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 1999 *Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1998 Tentang Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 1998/1999 Sebagaimana Telah Diubah Dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1998*
- Walker, J.W. 1992. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Yaqin, Nurul. 2003. *Pengaruh Beberapa Variabel Budaya Organisasi Terhadap*
- Widodo, Joko. 2001. *Good Governance, Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Winardi,, (2000), *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Terjemahan)*. New York: Prentice Hall Inc.
- Yuniarsih, Tjutju,. Dkk. (1998), *Manajemen Organisasi*, IKIP Bandung Press, Bandung.