

Pemberdayaan Pegawai dalam Rangka Peningkatan Kualitas Pelayanan

Civil Servant Empowerment to Improve Transportation Service Quality

Muh. Kadarisman

Universitas Muhammadiyah Jakarta
pascasarjana@ymail.com
kadarisman.bkn@gmail.com

Cecep Pahrudin

STMT Trisakti
stmt@indosat.net.id

Yuliantini

STMT Trisakti
stmt@indosat.net.id

ABSTRACTS

Employee empowerment at the City of Depok Transportation Agency analyzed through descriptive, quantitative and qualitative approaches, has found that the employees' motivation increases in line with the provision of fair punishment-reward system.

Keywords: civil servant empowerment, quality service

ABSTRAK

Pemberdayaan pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Depok, ditunjang dengan metode deskriptif dan lewat pendekatan kualitatif dan kuantitatif, maka, semangat kerja pegawai akan lebih meningkat jika dibarengi dengan penerapan prinsip balas jasa dan hukuman yang berkeadilan.

Kata kunci: pemberdayaan pegawai, kualitas pelayanan

Pendahuluan

Idealisme tentang *better government management* telah mengharuskan Dinas Perhubungan Kota Depok, untuk secepat mungkin mengikuti dan mengimplementasikan paradigma baru untuk meningkatkan kapasitasnya di bidang pelayanan transportasi dalam rangka tercapainya kesejahteraan masyarakat. Selain sebagai dampak dinamika lingkungan sosial, dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang transportasi, hal tersebut sudah seharusnya dilakukan oleh seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok sebagai perwujudan pengabdian pada masyarakat

dalam mendorong aktivitas perekonomian, serta lebih menumbuhkembangkan iklim yang sehat dalam layanan perhubungan, sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan (Gaspersz, 2002). Antara lain, melalui pemberdayaan pegawai. Hal inilah yang menjadi fokus penelitian penulis berkaitan dengan kualitas pelayanan pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok pada Desember 2012.

Sesungguhnya, Pemerintah Kota Depok dan Dinas Perhubungan telah banyak memberdayakan pegawainya terkait pelayanan transportasi, namun,

dalam praktik penyelenggaraannya, masih terdapat indikasi rendahnya kompetensi pegawai sehingga berdampak pada kualitas pelayanan transportasi yang tidak maksimal. Indikasi tersebut didukung hasil observasi awal di tempat penelitian; antara lain berupa pelayanan transportasi yang kurang nyaman, kurang aman, kurang cepat, sarana dan prasarana jalan raya yang belum sesuai dengan pertumbuhan kendaraan, disiplin pegawai dan pengguna jalan masih kurang, biaya siluman, merugikan masyarakat pengguna jalan. Untuk itu, maka, perlu adanya langkah-langkah konkret dan terpadu untuk mengatasi persoalan tersebut, di antaranya dengan pemberdayaan pegawai (Stewart, 1998) (Blanchard, *et al.* 2002), (Clutterbuck, *et al.* 1995).

Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ini adalah metode deskriptif, dengan pendekatan gabungan kualitatif dan kuantitatif (Brannen, 2005) (Creswell, 2002) atau *Mixed Methods Research* (Elvia Shauki, 2004). Selanjutnya, data primer dikumpulkan dengan media wawancara mendalam (*indepth interviews*) dengan beberapa narasumber terpilih (informan) yang menguasai substansi penelitian, pokok permasalahan, serta tujuan dan memiliki akses dengan objek penelitian.

Pada akhirnya, penentuan informan dilakukan dengan metode *Purposive Sampling*. Informan seluruhnya berjumlah 15 orang, terdiri atas 5 orang informan yang mewakili posisi jabatan top manajemen (informan kunci, *key person*) yaitu 1. Kepala Dinas Perhubungan Kota Depok; 2. Sekretaris Dinas Perhubungan Kota Depok; 3. Kabid Angkutan Dinas Perhubungan Kota Depok; 4. Kabid Lalu Lintas Dinas Perhubungan Kota Depok; 5. Kabid Pengendalian dan Operasi Dinas

Perhubungan Kota Depok, selanjutnya informan level operasional (informan pendukung) yaitu masyarakat pengguna lalu lintas jalan di Kota Depok.

Data primer ke dua, digali lewat instrumen kuesioner dengan menggunakan metode *Proportional Random Sampling*, agar semua populasi memperoleh kesempatan yang sama untuk menjadi sampel, dan semua responden pada masing-masing subunit pada Dinas Perhubungan Kota Depok terwakili. Selanjutnya, dari populasi 209 orang dilakukan dengan rumus $n = \{NZ^2 * p(1-p)\} / \{Nd^2 + Z^2 * p(1-p)\}$, sehingga diperoleh sampel sebesar 135 orang. Lalu, ditambahkan dengan data sekunder, yang meliputi dokumen, hasil penelitian, buku, jurnal serta berbagai literatur yang relevan.

Hasil dan Pembahasan

Variabel Pemberdayaan Pegawai Dimensi Mengembangkan Visi Bersama (*Envision*)

Dalam mengembangkan visi bersama, maka, keterlibatan pegawai menjadi sangat penting karena visi tersebut bakal menjadi milik bersama (*sense of belongingness*) pula. Selanjutnya, dalam mengembangkan visi organisasi diperlukan keterlibatan secara total seluruh elemen organisasi “*If you and your staff are clear about ends, then means can be left to individuals to decide, provided certain parameters are set*”. Sebab, dengan *envision*, tiap pegawai akan berprinsip “*none of us is as strong as all of us*”. Dengan dilibatkannya seluruh pegawai dan *stakeholders* lainnya dalam *envision* pada organisasi, maka, hal ini akan menciptakan *team work* yang sangat kokoh. *Envision* yang diciptakan secara harmonis dari seluruh pegawai baik

secara *topdown* maupun *button up*, akan lebih berkualitas daripada visi yang dibuat oleh sedikit pegawai atau bahkan hanya diciptakan oleh pimpinan.

Hasil tersebut di atas didukung oleh hasil kuesioner yang menunjukkan, sebanyak 68,89% pegawai menyatakan perlu jika dalam mengembangkan visi, seluruh unit kerja turut dilibatkan untuk memberikan masukan berupa ide, pendapat, gagasan, dan saran, sehingga visi unit kerja menjadi milik bersama (*sense of belongingness*). Sedang dari hasil observasi menunjukkan bahwa tidak seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok dilibatkan dalam perumusan visi organisasi tersebut. Walau begitu, baik secara langsung maupun tidak langsung, sebagian besar pegawai dari masing-masing unit terlibat dalam kegiatan ini. Keterlibatan langsung berarti secara aktif duduk bersama dalam merumuskan visi organisasi, sementara, keterlibatan tidak langsung adalah menyiapkan bahan-bahan atau data terkait dengan pokok bahasan.

Pengembangan visi bersama tersebut juga dilakukan ketika unit organisasi membuat misi serta arah kebijakan unit organisasi yang merupakan penjabaran dari visinya. Dengan demikian, visi yang dijabarkan menjadi milik bersama, sehingga menjadi *team work* yang harmonis, bersatu dan bersemangat. Selaras dengan itu, pemberdayaan pegawai bisa dibangun pada saat organisasi atau unit kerja tersebut menetapkan visinya, di samping perlu dilakukan pertemuan secara periodik terkait pengembangan visi organisasi, sehingga, dalam bekerja, pegawai akan selalu sejalan atau searah dengan tujuan organisasi.

Dimensi Mendidik Pegawai/Pegawai

Sejatinya, di kalangan pegawai, terdapat keinginan untuk mengembangkan dan meningkatkan pendidikan, baik formal maupun informal, serta mengikuti berbagai jenis pelatihan (*trainning*) dan sejenisnya yang terkait dengan pekerjaannya.

Oleh sebab itu, seyogianya, Pemerintah Kota Depok menyediakan biaya yang cukup untuk hal tersebut. Hasil observasi juga menunjukkan, bahwa sebagian besar pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok menghendaki agar pimpinan dapat mengusahakan dan memberikan prioritas pada usaha pengembangan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perilaku pada para pegawainya. Hasil kuesioner menunjukkan, sebagian besar pegawai menyatakan perlu (72,59%) dan sangat perlu (18,52%), jika pimpinan menyarankan para pegawai untuk mengikuti pendidikan formal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Secara umum, tingkat pendidikan pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok adalah; Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebanyak 154 orang, berpendidikan Diploma sebanyak 7 orang, Strata Satu (S-1) sebanyak 24 orang, Strata Dua (S-2) sebanyak 8 orang, dan sisanya berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan Sekolah Dasar (SD) masing-masing sebanyak 8 orang. Dalam pada itu, pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) berjumlah 152 orang, sedang yang berstatus *outsourcing* sebanyak 45 orang.

Dengan demikian, dalam memberdayakan pegawai, Dinas Perhubungan Kota Depok perlu mendidik (*educate*) pegawai dengan menyarankan untuk mengikuti pendidikan formal, informal,

pelatihan, penataran/lokakarya maupun berbagai diskusi ilmiah atau seminar dan sejenisnya yang berkaitan dengan pekerjaan maupun untuk pengembangan jangka panjang.

Dimensi Menghindarkan Rintangan (*Eliminate*)

Akibat dalam menjalankan pekerjaannya, pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok tidak terlepas dari berbagai rintangan (*eliminate*), maka, diperlukan adanya peningkatan kemampuan untuk menumbuhkembangkan berbagai kreativitas atau inovasi di dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Misalnya, memperpendek jalur birokrasi terkait pelayanan bidang transportasi, dan mengevaluasi berbagai peraturan yang menghambat proses pelayanan transportasi. Hasil kuesioner terlihat, ada 88,89% responden menjawab; bagi pimpinan perlu untuk menghindari berbagai peraturan yang menghambat pekerjaan seluruh pegawai, sistem atau prosedur kerja yang berbelit-belit sehingga menghambat percepatan pekerjaan para pegawai atau pegawai, termasuk pekerjaan dari unsur pimpinan.

Untuk itu, maka, diperlukan kemampuan dalam menghindari iklim kerja fisik (misal suhu, suara, sinar) yang mengganggu pekerjaan pegawai. Hasil observasi menunjukkan, kendala utama yang dihadapi Dinas Perhubungan Kota Depok adalah kantor atau gedung Dinas Perhubungan Kota Depok, selain masih berstatus kontrak, kondisinya juga sangat sederhana serta terkesan seadanya.

Akibatnya, sarana dan prasarana menjadi kendala utama ketika akan memberi pelayanan kepada masyarakat, serta *stakeholders* lainnya. Namun, walau

dengan kondisi sarana dan prasarana yang apa adanya, hasil observasi menunjukkan bahwa hal itu tidak menjadikan lemahnya pelayanan yang ada.

Dimensi Mengungkapkan Keinginan (*Express*)

Selama ini, masih terjadi ada karyawan yang kurang memahami apa yang diinginkan pimpinan darinya. Bahkan, masih ada pegawai yang kurang memahami tujuan unit organisasinya. Dengan kata lain, pegawai semata-mata bekerja berdasarkan *job description* tanpa berusaha menyelaraskan pekerjaan dengan keinginan atau tujuan dari unit organisasinya.

Hasil kuesioner menunjukkan, 64,44% responden pegawai menyatakan sangat perlu pimpinan mengungkapkan pujian dan penghargaan atas keberhasilannya dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Di samping itu, pegawai juga menyatakan sangat perlu jika pimpinan mengungkapkan kesalahan yang dilakukan pegawai lewat pendekatan yang lebih manusiawi. Dalam hal ini, pimpinan organisasi perlu mengungkapkan pujian dan penghargaan (*reward*) atas keberhasilan atau prestasi, sebaliknya, harus tegas, adil dan berani dalam mengambil tindakan (*punishment*) kepada pegawai yang terbukti melanggar aturan yang berlaku.

Dalam praktiknya, karena pegawai masih jarang mendapatkan penghargaan khusus jika berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan baik, maka, hal tersebut tidak menjadi pemicu bagi pegawai untuk bersaing dalam berbuat terbaik ketika menjalankan pekerjaannya.

Dimensi Memberi Semangat (*Enthuse*)

Tidak ada yang bisa memungkiri, pemberian semangat dapat ditunjukkan oleh pimpinan yang selalu memberikan semangat bekerja, dan membantu bawahan dalam berbagai kesulitan yang tengah di hadapinya. Hal tersebut dapat dipahami, pimpinan yang selalu memberdayakan pegawainya adalah dengan selalu berusaha memberi semangat kepada seluruh pegawainya, misalnya dengan memberikan motivasi kerja, mendorong tumbuhnya pikiran inovatif/kreatif (Adair, 2008). Sebaliknya pimpinan yang tidak memberikan semangat, maka, hal tersebut pasti akan berakibat turunnya motivasi kerja para pegawainya.

Selaras dengan itu, memberi semangat langsung, adalah model pimpinan yang selalu menciptakan iklim, mengajak secara persuasif maupun dengan perangsang (stimulus) tertentu, baik imbalan material maupun immaterial kepada pegawai di bawahnya.

Hasil kuesioner menunjukkan, 71% responden menjawab pimpinan perlu memberikan semangat (*enthuse*) kepada para pegawai di bawahnya dalam program peningkatan kualitas pelayanan transportasi kepada masyarakat. Di samping itu, pimpinan juga perlu memperhatikan hasil kerja para pegawai agar semangat kerjanya tidak menurun. Pemberian semangat secara langsung yang dilakukan oleh pimpinan kepada segenap pegawainya, dapat dilakukan dengan pendekatan *personal touch*. Secara psikologis, cara ini dipandang tepat untuk menumbuhkan potensi serta keyakinan diri yang kuat bagi segenap pegawai, bahwa, sesungguhnya, ia mampu memberikan yang terbaik bagi pekerjaannya jika diiringi kemauan kuat sesuai dengan prinsip *there is a will there is a way*.

Hasil observasi menunjukkan Kepala Dinas Perhubungan Kota Depok cukup memberikan semangat kepada para pegawainya. Hal tersebut terlihat dengan semangat yang ditunjukkan; yakni kehadiran tepat waktu, dan pulang sampai pada jam yang telah ditentukan bahkan lebih. Khususnya jika sedang dinas atau langsung ke lapangan. Selain itu, pemberian semangat oleh unsur pimpinan juga ditunjukkan berupa dalam hal penghargaan bagi pegawai berprestasi yang diberikan *reward*; misalnya promosi, diikutkan dalam pelatihan-pelatihan lebih lanjut, serta dirotasi pada unit lain yang lebih menantang sebagai uji kemampuan, sehingga, suatu saat yang bersangkutan siap untuk dipromosikan pada jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Dimensi Memberi Perlengkapan (*Equip*)

Untuk hal yang satu ini, sejatinya, dengan memberikan perlengkapan secara maksimal, maka, akan memperlancar dan meningkatkan dorongan bagi para pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya dengan lebih bersemangat, lebih baik, dan lebih cepat. Begitu yang terjadi sebaliknya, perlengkapan yang sangat minim atau seadanya akan berakibat menurunnya semangat atau motivasi para pegawai dalam beraktivitas.

Saat ini, tuntutan untuk perlengkapan kantor yang lebih memadai semakin mendesak. Tidak hanya sebatas pada komputerisasi peralatan, di dalam era otonomi daerah, muncul pula keinginan untuk melaksanakan *E-Government*, agar masyarakat maupun *stakeholder* dapat lebih mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkan ketika ingin mendapatkan

pelayanan di bidang transportasi. Hal ini selaras dengan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*.

Kebutuhan akan perlengkapan, tampak dengan jelas dalam dimensi indikator; yakni perlunya pimpinan memberi perlengkapan yang memadai bagi PNS yang ada dalam unit kerjanya; pimpinan perlu memenuhi kebutuhan keuangan yang memadai dalam unit kerja yang ada; pimpinan perlu melengkapi metode kerja yang memadai dalam unit kerja para pegawai; pimpinan perlu melengkapi informasi yang memadai tentang keinginan masyarakat akan pelayanan transportasi yang diinginkan. Indikator tersebut di atas, selaras dengan jawaban sebagian besar responden (77,04%) yang menyatakan; pimpinan sangat perlu memberi perlengkapan kantor yang memadai, sehingga dapat mempercepat penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Berpegang pada hal tersebut di atas, maka, unsur sarana kerja menjadi hal yang sangat penting bagi unit organisasi dalam mencapai kinerja yang maksimal. Tidak cukup sampai di situ, bahkan, masyarakat juga merespon positif jika Dinas Perhubungan Kota Depok memiliki sarana dan prasarana kantor yang memadai, sehingga pelayanan akan menjadi lebih maksimal dan masyarakat menjadi puas. Dengan kata lain, masyarakat menilai, terpenuhinya sarana prasarana perhubungan adalah merupakan kebutuhan yang mendesak, sekaligus merupakan jawaban dari pertumbuhan ekonomi masyarakat Kota Depok yang semakin tinggi dengan kondisi masyarakat yang bergerak dinamis dalam segala aspek.

Dimensi Melakukan Evaluasi (Evaluation)

Selanjutnya, dalam evaluasi terhadap kualitas pelayanan bidang transportasi, terdapat indikator-indikator penilaian terhadap meningkatnya kuantitas pelayanan transportasi dari para pegawai; yang meliputi penilaian terhadap meningkatnya kualitas pelayanan transportasi dari para pegawai; meningkatnya kemampuan para pegawai dalam melayani masyarakat; dan penilaian terhadap hasil kerja para pegawai dalam pelayanan transportasi kepada masyarakat.

Lebih lanjut dijelaskan, sebaiknya, tiap tahun, evaluasi berdasarkan LAKIP (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah) tidak cukup dilakukan oleh unsur pimpinan tertinggi di unit organisasi tersebut, tetapi juga dilakukan oleh pimpinan di bawahnya, dengan secara hierarkis, sehingga penilaian baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan maupun kemampuan keseluruhan pegawai akan semakin lengkap dan dinilai dengan objektif. Pelaksanaan evaluasi perlu dilakukan dalam waktu pendek, misalnya tiap triwulan atau per semester, bukan dalam jangka panjang. Hal ini dimaksudkan, bila ditemukan adanya indikasi kendala atau hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan, maka, akan segera diperbaiki sehingga pada akhir tahun dapat dicapai hasil yang maksimal.

Dimensi Mengharapkan Keberhasilan dan Munculnya Permasalahan (Expect)

Secara umum, dimensi ini mengandung jika pimpinan selalu mengharapkan keberhasilan dan mengharapkan munculnya permasalahan yang terdapat pada pekerjaan yang dilakukan pegawai di

bawahnya, maka, hal tersebut juga dapat meningkatkan munculnya semangat kerja bagi para pegawai. Dengan kata lain, pada intinya, seorang pimpinan tidak saja mengharapkan keberhasilan, namun, dengan lapang dada juga mau menerima kemunculan permasalahan yang di hadapi bawahan dalam praktik memberikan pelayanan, terutama, atas pekerjaan yang baru pertama kali dilakukannya.

Hasil kuesioner menunjukkan sebagian besar responden (82,96%) menyatakan perlu, dan sangat perlu (14,08%) jika pimpinan mengharapkan keberhasilan dan munculnya permasalahan yang di hadapi pegawai dalam memberikan pelayanan dalam bidang transportasi kepada masyarakat.

Dengan demikian, memberdayakan pegawai perlu dilakukan dengan selalu mengharapkan keberhasilan baik dari aspek kualitas maupun kuantitas, serta kemampuan kerja. Selain itu juga mengharapkan kemungkinan munculnya permasalahan yang dihadapi pegawai dalam praktik kinerjanya, sehingga pegawai tidak perlu takut untuk menyampaikan permasalahan yang dihadapi di lapangan. Di samping itu, pegawai akan berani menyampaikan persoalan yang sesungguhnya terjadi di masyarakat dan akan meniadakan laporan-laporan yang “asal bapak senang (ABS)” dan cenderung menyampaikan hal-hal yang baik-baik saja. Dengan demikian, diperlukan perubahan budaya birokrasi ke arah pemberdayaan pegawai dengan mengharapkan keberhasilan dengan meningkatkan semangat kerja pegawai.

Variabel Kualitas Pelayanan Bidang Transportasi

Dimensi Ketepatan Waktu

Pelayanan yang efektif dalam bidang transportasi adalah meliputi tepat sasaran dan waktu, serta, sesuai dengan keinginan *stakeholders* di bidang tersebut. Untuk mengefektifkan hal tersebut, maka, setiap pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok harus memahami siapa pelanggan, dan bagaimana pelayanan yang diinginkan. Dengan mengetahui kedua hal tersebut di atas, setiap pegawai dapat menginventarisasi pelayanan yang diinginkan dan menyampaikan kepada atasannya sebagai masukan bagi perumusan kebijakan bidang jasa transportasi selanjutnya.

Ketepatan waktu yang diinginkan, terlihat dengan jelas. Selanjutnya, 88,89% menyatakan perlunya ketepatan waktu dalam pelayanan bidang transportasi. Tujuannya tak lain, agar, pelayanan bidang transportasi menjadi lebih efektif dan merupakan harapan masyarakat pada umumnya. Tuntutan akan pelayanan yang efektif dapat dilakukan oleh Dinas Perhubungan Kota Depok melalui pelayanan satu atap atau satu pintu. Satu atap bertujuan agar perusahaan industri jasa angkutan yang akan mengurus izin usahanya cukup pada satu lokasi, sedangkan satu pintu pegawai tidak perlu menjalani birokrasi dari meja ke meja, tetapi, cukup memberikan berkas pada satu pintu dan akan menerima hasil usaha angkutan atau trayek pada satu pintu pula.

Pelayanan izin usaha angkutan atau trayek yang efektif juga harus memperhatikan keinginan pelanggan. Dalam observasi, tampak betapa Pemerintah Kota Depok perlu memperdulikan

bagaimana sesungguhnya pelayanan izin usaha angkutan atau trayek yang diinginkan oleh masyarakat. Selain itu, untuk menjangkau pelayanan bidang transportasi yang efektif, maka, sudah selayaknya, Pemerintah Kota Depok yang dalam hal ini Dinas Perhubungan Kota Depok selalu mengadakan pertemuan secara periodik dengan perusahaan-perusahaan industri jasa angkutan yang ada. Tujuannya adalah untuk menjangkau masalah-masalah yang dihadapi perusahaan industri jasa dalam menjalankan usahanya, juga dalam rangka pembinaan terhadap perusahaan yang bergerak di bidang jasa angkutan tersebut.

Selain itu, pelayanan jasa transportasi juga perlu dilangsungkan secara responsif, yakni pelayanan yang diberikan selalu tanggap terhadap keinginan masyarakat atau perusahaan jasa angkutan, mudah dihubungi, dan tidak mempersulit masyarakat. Selanjutnya, jika terjadi kelalaian atau kesalahan dalam memberikan pelayanan, bersedia melakukan pelayanan ulang, bersedia menerima kritik yang membangun, serta memiliki keseriusan dalam memberikan pelayanan. Dengan demikian, pelayanan di bidang jasa transportasi yang responsif adalah pelayanan yang *market friendly*, atau, pelayanan bidang transportasi yang responsif adalah tugas dari pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok sebagai perwujudan dan cerminan Pemerintah Kota Depok.

Untuk mewujudkan pelayanan jasa angkutan yang responsif, saat ini, prinsip "*Meeting the needs of customer, not the bureaus*" adalah merupakan tuntutan yang harus dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kota Depok. Dengan demikian, untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan bidang perhubungan, maka,

Pemerintah Kota Depok harus melibatkan masyarakat pengguna dan para pengusaha bidang angkutan jalan, serta pihak Organda. Keterlibatan *stakeholders* tersebut sangat dibutuhkan, sehingga kualitas pelayanan yang objektif benar-benar mampu dihasilkan dan upaya perbaikan layanan dapat diupayakan serta diwujudkan secepatnya.

Dimensi Akurasi Pelayanan

Secara kasat mata, dimensi akurasi pelayanan dibangun atas indikator pelayanan bidang transportasi pada Dinas Perhubungan Kota Depok telah bebas dari kesalahan-kesalahan. Dalam hal ini, 79,26% responden menyatakan sangat setuju jika pelayanan bidang transportasi dilangsungkan dengan akurat atau tepat sasaran, sehingga, masyarakat yang mendapatkan pelayanan tersebut merasa puas.

Secara tegas dapat dikatakan, tingkat kepuasan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan adalah merupakan unsur yang sangat penting dan sebagai parameter dalam menilai sejauh mana pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai kepada masyarakat bidang transportasi. Apabila, masyarakat masih ada yang mengeluh atas pelayanan tersebut, maka, selama itu pula pelayanan tersebut masih rendah kualitasnya atau jauh dari harapan masyarakat. Namun sebaliknya, bila masyarakat sudah menyatakan puas atas pelayanan yang disuguhkan, maka, hal itu menunjukkan bahwa pelayanan sudah berkualitas.

Pelayanan bidang transportasi yang tidak menunjukkan tingkat akurasi yang memadai, sudah tentu hal tersebut akan membuat masyarakat kecewa.

Misalnya, pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok ternyata mempersulit atau lebih-lebih menyengsarakan masyarakat dalam mendapatkan layanan transportasi. Sejatinya, layanan yang akurat adalah yang berlangsung secara responsif, artinya, setiap pegawai selalu berpedoman pada prinsip *when we take care our customer, we take care as ourselves, when we serve our customer, we serve as ourselves*. Akurasi pelayanan bidang transportasi juga mengacu pada prinsip *first in first out*. Maknanya, siapa yang datang terlebih dahulu, itulah yang dilayani.

Akan lebih baik jika tidak membedakan pelayanan yang diberikan kepada tiap pihak yang membutuhkan, tarif yang dikenakan juga sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Misalnya, tentang Struktur Tarif Retribusi Izin Trayek mengacu pada Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2012; Peraturan Daerah No. 18 Tahun 2001 tentang Retribusi Pajak Kendaraan Bermotor (PKB); dan Peraturan Daerah No. 14 Tahun 2008 tentang Penyelenggaraan Tempat Parkir.

Dimensi Kesopanan dan Keramahan

Tidak ada yang bisa memungkiri, kesopanan dan keramahan pegawai dalam memberikan pelayanan bidang transportasi adalah merupakan sikap dan perilaku pegawai kepada masyarakat pemohon. Dimensi kesopanan dan keramahan ini dibangun dengan indikator pelayanan bidang transportasi di Dinas Perhubungan Kota Depok telah dilakukan dengan penuh kesopanan, terutama pada para pelanggan.

Untuk itu, 76,30% menyatakan sangat sesuai dan sebanyak 18,52% menjawab sesuai. Dengan demikian, faktor etika atau sopan santun dan ramah

dalam memberikan pelayanan adalah sesuatu yang sangat penting dan tidak bisa dipandang remeh. Petugas yang tidak memiliki tata krama saat berlangsungnya pemberian layanan, sudah tentu akan mendapatkan penilaian negatif dari masyarakat. Karena layanan transportasi yang santun dan ramah adalah layanan yang responsif, sehingga, penerapannya pun dapat mengacu pada model *Total Quality Management (TQM)*. Di sektor publik, hal ini merupakan salah satu solusi yang digunakan untuk memuaskan masyarakat atau perusahaan jasa transportasi.

Hasil observasi yang dilakukan di Kantor Dinas Perhubungan Kota Depok, menunjukkan, bahwa para petugas atau pegawai cukup ramah dan santun. Hal tersebut ditunjukkan petugas yang tanggap, saling menyapa, dan proaktif serta tidak menunjukkan sikap acuh, sombong, acuh tak acuh, masa bodoh, atau sikap kurang peduli apabila menghadapi tamu atau masyarakat yang datang mengurus kepentingannya. Semuanya dilayani dengan cukup baik dan sangat memuaskan, serta tidak ada unsur *like and dislike*. Semua kepentingan pengguna layanan bidang transportasi darat di Kota Depok, dilangsungkan secara transparan dan akuntabel.

Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab berupa indikator pelayanan bidang transportasi pada Dinas Perhubungan Kota Depok telah dilakukan dengan penuh tanggung jawab; dan pelayanan bidang transportasi pada Dinas Perhubungan Kota Depok telah dilakukan dengan kesediaan menangani keluhan terutama kepada pelanggan eksternal. Hasilnya, menunjukkan 80,74% menjawab betapa faktor tanggung jawab

dalam pelayanan transportasi adalah suatu hal yang penting dan mutlak keberadaannya dalam suatu organisasi Dinas Perhubungan Kota Depok.

Sedang *Total Quality Management* (TQM) adalah merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Untuk melaksanakan TQM di Kota Depok, maka, tidak harus seluruhnya prinsip Deming tersebut diadopsi, akan tetapi, dapat disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kultur yang ada. Dalam dimensi ini, prinsip tanggung jawab dimaksudkan bahwa pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan, dan penyelesaian keluhan atau persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik bidang transportasi ini.

Hal tersebut terkait dengan dimensi tanggung jawab, sehingga menjadi sesuatu yang sangat penting bagi pelaksanaan tugas. Faktor tanggung jawab, bukan merupakan pekerjaan yang ringan, akan tetapi, merupakan tugas yang sangat berat dan penuh dengan tantangan. Karena, tanggung jawab sangat terkait dengan masalah akuntabilitas, sebab, jika kegiatan suatu organisasi dianggap telah sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat, maka, kegiatan tersebut bisa dikatakan akuntabel. Apalagi kegiatan tersebut dapat mendorong kreativitas dalam memberikan pelayanan publik.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa aktivitas yang sejalan dengan peraturan yang berlaku, maka, akuntabilitas dari kegiatan tersebut dianggap sudah memadai. Oleh karena itu, maka, akuntabilitas atau tanggung

jawab dapat dijadikan sebagai salah satu indikator dalam mengukur kinerja instansi publik, di antaranya Dinas Perhubungan Kota Depok. Apa lagi, di era sekarang, masyarakat dengan mudah mendapatkan akses informasi atas kinerja dan penggunaan anggaran oleh instansi publik. Sehingga, kinerja lembaga publik ini akan senantiasa termonitor oleh masyarakat beserta seluruh *stakeholders*-nya.

Dimensi Kelengkapan Pelayanan

Dimensi kali ini berisikan tentang kelengkapan pelayanan pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Depok, sehubungan, dengan statusnya yang masih mengontrak di rumah penduduk, sehingga, sarana yang ada di kantor tersebut juga terkesan seadanya. Artinya, sarana yang ada hanya sekedar bisa dioperasikan oleh para pegawainya.

Kalau diperhatikan, masing-masing ruang kerja yang ada di Kantor Dinas Perhubungan Kota Depok terkesan sumpek, kusam dan sangat tidak sesuai dengan standar ruang kantor pemerintahan. Salah satunya adalah letaknya yang jauh dari jalan raya, dan hanya sekedar mobil bisa masuk. Belum lagi ruang tunggu tamu atau ruang pelayanan umum; seperti tempat mengurus izin trayek dan lain-lain, semuanya dilangsungkan di teras yang sangat sempit dan kurang layak. Begitu juga toilet yang kecil dan kotor serta kurang terawat dan atapnya yang bocor. Walau di beberapa aspek dari pelayanan bidang perhubungan tersebut perlu terus diperbaiki dan ditingkatkan, namun, kualitas pelayanan di Dinas Perhubungan Kota Depok cukup memuaskan masyarakat pada umumnya

Pendapat tersebut ditunjang dengan 75,56% responden menyatakan sangat setuju, dengan ketersediaan sarana pendukung yang ada Dinas Perhubungan Kota Depok telah melakukan pelayanan bidang transportasi sesuai dengan lingkup pelayanan yang diberikan; seperti Rambu Lalu Lintas baik di Jalan Kota, Jalan Provinsi, dan Jalan Nasional; Fasilitas Lalu Lintas Kota Depok; Fasilitas Halte, JPO, ZOSS Di Kota Depok; Jumlah Penerangan Jalan Umum (PJU) Kota Depok; dan *Traffic Light* atau Lampu Lalu Lintas.

Untuk lebih jelas, maka, yang termasuk Jalan Kota adalah meliputi Jl. Radar AURI, Jl. Citayam, Jl. Kartini, Jl. AR. Hakim, Jl. Nusantara, Jl. Dewi Sartika, Jl. Sawangan, Jl. Raya Muchtar, Jl. Meruyung-Limo, dan Jl. Cinere-Merawan; sedang rambu berjumlah 237 buah; yaitu rambu perintah, petunjuk, peringatan, dan larangan. Selanjutnya, Jalan Provinsi meliputi Jl. Akses UI, Jl. Margonda 1, Jl. Margonda 2, Jl. Siliwangi, Jl. Tole Iskandar, dan Jl. KSU; dengan jumlah rambu 187 buah; yaitu rambu perintah, petunjuk, peringatan, dan larangan.

Kemudian, Jalan Nasional meliputi Jl. Trace-Yogie (Alt. Cibubur), Jl. Margonda 3, Jl. Ir. Juanda, Jl. Raya Bogor 1, Jl. Raya Bogor 2, Jl. Parung-Ciputat; dengan jumlah rambu 293 buah; yaitu rambu perintah, petunjuk, peringatan, dan larangan. Pada umumnya, keadaan jalan-jalan tersebut dalam kondisi baik, karena Pemerintah Kota Depok senantiasa berusaha untuk merawat dengan secara rutin. Bahkan kini tengah dibangun jalan tol lingkaran luar di samping Jl. Ir. Juanda yang menghubungkan Jl. Tol Jagorawi dengan Jl. Tol Lingkaran Luar "Cijago" (Cinere - Jagorawi), serta beberapa jalan baru, berupa sodetan-sodetan dengan

dasar jalan beton di beberapa tempat strategis. Diharapkan, dengan selesainya ruas-ruas jalan tersebut, maka, akan dapat mengurangi kemacetan dan memperlancar sistem transportasi di Kota Depok serta mempercepat pertumbuhan pada aspek lain, misal aspek ekonomi.

Dimensi Kemudahan dalam Mendapatkan Pelayanan

Pada dimensi ini, tampak dengan jelas betapa para petugas bidang keuangan/kasir maupun petugas bidang administrasi pelayanan transportasi pada Dinas Perhubungan Kota Depok sudah memberikan berbagai kemudahan dalam memberikan pelayanan. Selanjutnya hanya masalah *outlet*, hal ini memang ada, akan tetapi masih sederhana, karena kondisi bangunan yang sudah tua dan berstatus kontrak. Walau begitu, Kantor Dinas Perhubungan Kota Depok telah menunjukkan bahwa jumlah personel yang menangani permintaan masyarakat, baik masalah perizinan, atau hal-hal lain terkait dengan layanan bidang transportasi ini dirasa sudah mencukupi.

Hal ini terbukti, layanan berjalan cukup lancar dan dapat diselesaikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hanya kadang, persyaratan-persyaratan yang diperlukan dalam penyelesaian perizinan; misalnya pemohon belum sepenuhnya siap atau lengkap berkasnya, maka, penyelesaiannya pun menjadi agak panjang.

Ditegaskan, bahwa bidang pelayanan terkait erat dengan lalu lintas dan angkutan jalan, atau merupakan satu kesatuan sistem yang tak terpisahkan dan terdiri atas lalu lintas, angkutan jalan, jaringan lalu lintas dan angkutan jalan,

prasarana lalu lintas dan angkutan jalan, kendaraan, pengemudi, pengguna jalan, serta pengelolaannya. Dengan demikian, antara satu aspek dan aspek lainnya saling berkorelasi, dan saling menentukan berhasil tidaknya kualitas pelayanan bidang perhubungan tersebut.

Dimensi Variasi Model Pelayanan

Pada dimensi ini, inovasi atau kreativitas pegawai merupakan kemampuan daya pikir dan semangat yang memungkinkan mereka untuk mengadakan sesuatu yang memiliki kegunaan, tatanan, keindahan berdasarkan ketentuan yang ada. Keberhasilan sektor perhubungan, khususnya transportasi darat memiliki kontribusi yang sangat vital dan berdimensi strategik dalam Pembangunan Kota Depok. Transportasi juga merupakan sarana yang sangat penting dan strategis sebagai penggerak dan pendorong dalam memperlancar roda kegiatan perekonomian, serta berperan penting dalam kegiatan produksi, distribusi, dan arus pergerakan penumpang dan jasa ke seluruh pelosok wilayah.

Menyadari pentingnya masalah transportasi tersebut, maka, lalu lintas dan angkutan jalan harus ditata dalam satu sistem transportasi yang terpadu dan mampu mewujudkan ketersediaan jasa transportasi yang serasi dengan tingkat kebutuhan lalu lintas dan pelayanan angkutan yang aman, selamat, tertib, lancar dan dengan biaya yang terjangkau oleh daya beli masyarakat. Oleh karena itu, dalam upaya merealisasikan sistem transportasi yang ideal, diperlukan adanya kreativitas atau inovasi sehingga dapat membantu percepatan tujuan. Akan tetapi, berkembangnya pemukiman serta kawasan

jasa dan aktivitas ekonomi di Kota Depok dan sekitarnya, telah memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap kebutuhan dan kondisi lalu lintas dan angkutan jalan. Hal ini disebabkan oleh pertumbuhan kendaraan mencapai di atas 7 % per tahun, dan tidak sebanding dengan perkembangan kapasitas jalan yang naik di bawah 3% per tahun.

Kondisi tersebut ditunjukkan dengan terjadinya kemacetan, baik di ruas jalan maupun di persimpangan. Untuk itu, maka, diperlukan berbagai strategi, kreativitas, dan inovasi segar untuk membantu memecahkan berbagai persoalan di lapangan yang bergerak sangat dinamis sesuai tuntutan kebutuhan. Pemikiran-pemikiran inovatif tersebut, juga terkait dengan isu strategis berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perhubungan Tahun 2011-2016; yakni Belum optimalnya Manajemen dan Rekayasa Lalu Lintas; Belum terdapatnya angkutan massal yang mampu memperlancar aktivitas masyarakat; Belum terealisirnya pengadaan terminal yang representatif dan optimalisasi terminal terpadu; Belum optimalnya penataan kawasan Jalan Margonda Raya; Belum primanya pelayanan Dinas Perhubungan, berkaitan dengan penyediaan sarana prasarana transportasi dan pelayanan perhubungan lainnya; dan Kualitas Aparatur Dinas Perhubungan yang masih perlu ditingkatkan, baik jumlah maupun kompetensinya.

Dimensi Pelayanan Pribadi

Dimensi ini adalah berangkat dari Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perhubungan Kota Depok berdasarkan Peraturan Walikota Depok (Perwa)

Nomor 30 Th 2008. Selanjutnya, 74,81% responden menjawab sangat setuju akan pelayanan pribadi bidang transportasi. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai dengan bidang tugasnya, dan pelayanan yang bersifat pribadi yaitu penanganan permintaan khusus adalah termasuk dalam ranah ini.

Di sini, yang dimaksud dengan pelayanan pribadi adalah pelayanan kepada masyarakat terkait bidang perhubungan, yang dimulai dari apa yang menjadi tugas dan fungsi unit organisasi Dinas Perhubungan Kota Depok. Selanjutnya, tugas dan fungsi tersebut diturunkan kepada masing-masing pegawai di Dinas Perhubungan, semuanya menjalankan tugas masing-masing sesuai *job description* yang ada. Perlu disadari bahwa tugas fungsi Dinas Perhubungan adalah lebih banyak bersifat teknis operasional, sehingga sangat banyak tergantung pada hal-hal yang bersifat khusus dan penanganannya pun membutuhkan cara-cara khusus dan sangat fleksibel.

Pelaksanaan tugas diawali dengan apel pagi. Di lapangan, para pegawai diabsen dengan secara manual, kemudian pimpinan memberikan pengarahan-pengarahan, serta masing-masing komandan pleton melaporkan personelnnya. Jika diamati, tugas Dinas Perhubungan Kota Depok lebih banyak bersifat operasional dengan kondisi di lapangan yang sangat dinamis sehingga dibutuhkan penanganan yang fleksibel. Oleh sebab itu, dibutuhkan persiapan fisik yang baik serta berbagai sarana penunjang lainnya. Secara tegas dapat dikatakan, unit Dinas Perhubungan adalah unit teknis operasional yang banyak bersentuhan langsung dengan masyarakat luas pengguna jalan, dan senantiasa berkoordinasi dengan mitra

kerja utama; yaitu pihak Polisi Lalu Lintas (Sabhara). Kondisi di jalan adalah sangat cair, bahkan kadang terjadi hal-hal yang bersifat *emergency*, misalnya terjadinya kecelakaan lalu lintas, kemacetan yang parah akibat lampu *traffict light* mati, atau kejadian-kejadian lainnya.

Dimensi Kenyamanan Dalam Memperoleh Pelayanan

Dimensi kenyamanan memang berkaitan erat dengan sarana maupun prasarana yang ada pada Dinas Perhubungan Kota Depok. Di atas sudah dijelaskan bahwa aspek ini memang masih sangat terbatas. Misalnya, idealnya ruang pelayanan pada Dinas Perhubungan tersebut nyaman; yaitu tempatnya bersih, luas, sejuk atau ber-AC, terang, cukup meja kursi, cukup penerangan, tersedia toilet yang bersih dan sehat, dan lain-lain. Namun untuk mencapai hal-hal yang ideal, sepertinya masyarakat harus banyak bersabar. Masalah kenyamanan dalam pelayanan pada Dinas Perhubungan Kota Depok adalah sesuatu yang terus diupayakan. Kondisi kantor Dinas Perhubungan yang masih kontrak, sudah barang tentu menjadi pemikiran unsur pimpinan, bahkan menjadi salah satu prioritas untuk dipecahkan.

Hasilnya, pihak Walikota Depok yang didukung oleh jajaran Dinas Perhubungan Kota Depok sedang mencari lokasi (tanah) yang luas untuk dijadikan sebagai Kantor Dinas Perhubungan yang representatif. Karena di kantor ini akan banyak terparkir berbagai jenis mobil dinas baik besar maupun kecil, maka, diperlukan lokasi kantor yang strategis dan luas. Dalam dimensi ini, 77,04% responden menjawab setuju jika faktor kenyamanan pelayanan bidang transportasi pada Dinas Perhubungan Kota Depok perlu

segera diwujudkan dengan keberadaan lokasi kantor yang strategis, tersedianya ruangan tempat pelayanan yang memadai, tersedianya tempat pelayanan yang mudah dijangkau, tersedianya tempat parkir kendaraan yang memadai, tersedianya informasi yang memadai, dan tersedianya petunjuk-petunjuk pelayanan yang memadai.

Dimensi Atribut Pendukung Pelayanan

Selanjutnya, 82,97% tentang atribut pendukung pelayanan bidang transportasi menyatakan setuju. Namun, ada hal yang perlu dielaborasi atas persentase jawaban responden tersebut, di antaranya adalah masalah kebersihan. Namun sayang, selain kondisi rumah yang sederhana dan boleh dikatakan rumah tua serta sudah banyak yang rusak, maka, sarana yang ada pun kusam dan terkesan kotor, termasuk toiletnya. Padahal kebersihan toilet, adalah cermin kebersihan suatu kantor atau rumah tinggal.

Tidak cukup sampai di situ, ruang kerja Dinas Perhubungan Kota Depok sungguh sangat sederhana, AC sering tidak berfungsi, sehingga jendela terpaksa dibuka dan akibatnya nyamuk pun masuk. Sebetulnya pegawai sudah berbuat maksimal, namun, pimpinan Dinas Perhubungan Kota Depok tidak memperbolehkan melakukan perbaikan-perbaikan dan agar menempati saja apa adanya. Karena tidak mungkin pindah ke Kantor Balai Kota Depok, satu-satunya jalan keluar adalah mengusahakan lahan/tanah yang cukup luas dan representatif guna mengembangkan dan meningkatkan pelayanan bidang transportasi yang terus bergerak sangat dinamis itu.

Berdasarkan paparan di atas, terdapat beberapa temuan sehubungan dengan upaya pemberdayaan terhadap pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Depok dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan bidang perhubungan. Dengan fakta-fakta ilmiah tersebut, maka diperlukan tindak lanjut berupa langkah-langkah konkret dan strategis dengan skala prioritasnya di bidang perhubungan darat guna perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan perhubungan darat secara terpadu dengan transportasi darat lainnya; misalnya Kereta Api, serta Sistem Transportasi Darat Terpadu antara Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi, dan Cianjur (Jabodetabekjur) sebagai moda transportasi yang unggul di Indonesia pada masa akan datang.

Simpulan

Pemberdayaan pegawai Dinas Perhubungan Kota Depok dilakukan dengan memberikan kemampuan dan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan dirinya. Hal ini tampak dengan jelas, pegawai yang telah diberdayakan, ternyata, dapat meningkatkan kinerjanya, bahkan, yang telah diberikan kemampuan dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, terbukti mampu bekerja sesuai dengan keberdayaannya, dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan di bidang transportasi.

Selaras dengan itu, peran pimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam memberdayakan bawahannya; dengan memberi semangat dalam bekerja dan membantu bawahan mengatasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi, merupakan dorongan dalam diri pegawai untuk

bekerja lebih giat dan baik. Hal tersebut menunjukkan, pemberdayaan pegawai yang menciptakan semangat kerja, telah menghasilkan kemampuan untuk berprestasi lebih tinggi dan lebih produktif serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan di bidang transportasi.

Pada akhirnya, pemberdayaan pegawai akan lebih optimal dengan dukungan budaya organisasi yang kondusif. Karena, semangat kerja pegawai akan lebih meningkat jika dibarengi dengan penerapan prinsip *rewards and punishment* yang bernuansa keadilan (*equity*), sehingga, pelayanan bidang transportasi akan semakin berkualitas jika pegawai bekerja lebih proaktif, lebih bertanggung jawab, dan lebih transparan.

Daftar Pustaka

- Adair, J. 2008. *The Art Of Creative Thinking*. Jogyakarta: Golden Books. Cetakan Pertama.
- Blanchard, K., Carlos, J. &, Randolph, A. 2002. *Empowerment Takes More Than a Minute*. Jakarta: Amara Books. Cetakan Pertama.
- Brannen, J. 2005. *Memadu Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Cook, S & Macaulay, S. 1997. *Perfect Empowerment. Pemberdayaan Yang Tepat*. Alih Bahasa Tyas Paloepi. Jakarta: P.T. Elex Media Komputindo.
- Clutterbuck, D & Kernaghan, S. 1995. *Power Empowerment. Release The Hidden Talents Of Your Employees*. London: Kohan Page Limited.
- Creswell, JW. 2002. *Research Design. Quanlitative & Quantitative Approaches*. New York: Sage Publication, Inc.
- Friedmann, J. 1992. *Empowerment. The Politics of Alternative Development*. Cambridge: Blackwell Publishers, Three Cambridge Center.
- Gaspersz, V. 2002. *Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas*. Alih Bahasa PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, Cetakan Pertama.
- _____. 2003. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Cetakan Ketiga.
- Stewart, AM. 1998. *Empowering People. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Agus M Hardjana. Yogyakarta: Kanisius.
- Shauki, E. 2004. *Mixed Methods Research: How to Integrate Quantitative and qualitative Aproaches in the Social and Behavioral Sciences*. Centre for Accounting Governmance and Sustainability (CAGS), School of Commerce. Division of Business, University of South Australia, Adelaide, Australia. [http://3A%2F%2Fgoliveindonesia.files.wordpress.\[10Maret2014\]](http://3A%2F%2Fgoliveindonesia.files.wordpress.[10Maret2014])

