

BAB II

STUDI KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA PIKIR

A. Studi Kepustakaan

Dalam penulisan karya ilmiah atau suatu penelitian diperlukan konsep landasan atau pijakan sebagai pedoman untuk mengemukakan dan memahami permasalahan penelitian agar tidak terjadi kesalahpahaman dalam penelitian ini. Selanjutnya dapat dilihat konsep teori yang berhubungan dengan penelitian serta akan diuraikan beberapa teori yang digunakan dalam penulisan ini.

1. A. Konsep Administrasi

Secara etimologis, sebagaimana yang dikemukakan oleh Syafri (2012;3) bahwa administrasi berasal dari bahasa latin *ad* dan *ministrare*, yang berarti “membantu, melayani, atau memenuhi”, serta *administration* yang berarti “pemberian bantuan, pemeliharaan, pelaksanaan, pimpinan dan pemerintahan, pengelolaan”.

Konsep administrasi yang diidentikan dengan berbagai bentuk keterangan tertulis, dalam studi administrasi dikonsepsikan sebagai administrasi dalam arti sempit. Pada konteks ini konsep administrasi diartikan sebagai rangkaian pekerjaan ketata usahaan yang terkait dengan surat menyurat (korespondensi) dan pengelolaan keterangan tertulis lainnya. Tetapi definisinya tidak terbatas hanya sekedar pekerjaan yang berkenaan dengan ketatausahaan dari suatu organisasi. Administrasi dalam arti luas mencakup keseluruhan proses aktivitas kerja sama sejumlah manusia di dalam organisasi untuk mencapai satu atau sejumlah tujuan yang telah disepakati sebelumnya.

Untuk memperoleh gambaran lebih jelas, berikut disampaikan beberapa pengertian tentang administrasi menurut beberapa ahli yakni Siagian (dalam Syafri, 2012;9) administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Sementara itu, administrasi menurut Gie merupakan segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam kerja sama mencapai tujuan tertentu (dalam Zulkifli, 2009;14).

Atmosudirjo (dalam Zulkifli, 2009;12) juga menjelaskan bahwa kerjasama manusia dalam mencapai tujuan sebagai objek studi ilmu administrasi, maka terdapat sepuluh dimensi penting yang perlu dipahami dalam konsep administrasi yaitu:

- a. Administrasi merupakan suatu fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu dalam masyarakat modern. Eksistensi dari pada administrasi berkaitan dengan organisasi, artinya administrasi terdapat didalam organisasi.
- b. Administrasi merupakan suatu hayat atau kekuatan yang memberikan hidup atau gerak kepada suatu organisasi. Tanpa administrasi yang sehat maka organisasi tidak akan sehat pula. Pembangkit administrasi sebagai suatu kekuatan atau energi atau hayat adalah 'administrator' yang harus pandai mengerakkan seluruh sistemnya yang terdiri atas para manajer, staffer dan personilnya.
- c. Administrasi merupakan suatu fungsi yang tertentu untuk mengendalikan, menggerakkan, mengembangkan, dan mengarahkan suatu organisasi yang dijalankan oleh administrator dibantu oleh bawahannya, terutama para manajer dan staffer.
- d. Administrasi merupakan suatu kelompok orang-orang yang secara bersama-sama merupakan 'badan pimpinan' dari pada suatu organisasi.
- e. Administrasi merupakan suatu seni (*art*) yang merupakan bakat, ilmu pengetahuan dan pengalaman.
- f. Administrasi merupakan suatu proses penyelenggaraan bersama atau proses kerjasama antara sekelompok orang-orang tertentu untuk

mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditentukan dan direncanakan sebelumnya. Kerjasama orang-orang tersebut berlangsung secara dan melalui organisasi.

- g. Administrasi merupakan suatu jenis tingkah laku atau sikap kelakuan sosial yang tertentu (*administrative behaviour or administration as special type of social behaviour*) yang memerlukan sikap dan mental tertentu serta merupakan suatu tipe tingkah laku manusia tertentu (*special type of behaviour*).
- h. Administrasi merupakan suatu teknik atau praktek yang tertentu, suatu tatacara yang memerlukan kemampuan atau mengerjakan sesuatu, yang memerlukan kemampuan, kemahiran, keterampilan (*skills*) yang hanya dapat diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan.
- i. Adminitrasi merupakan suatu sistem yang tertentu, yang memerlukan input, transformasi, pengolahan dan output tertentu.
- j. Administrasi merupakan suatu tipe manajemen tertentu yang merupakan '*overall management*' dari suatu organisasi. Pada hakekatnya manajemen merupakan pengendalian dari sumberdaya-sumberdaya menuju ketercapaian suatu prapta (*objective*) tertentu. Sumberdaya-sumberdaya (*resources*) dimaksud meliputi: orang-orang (*man*), uang (*money*), mesin-mesin (*machines*), bahan atau peralatan (*materials*), metode-cara-teknik (*methods-technology*), ruang (*space*) tenaga atau energi (*energy*), dan waktu (*time*). Dalam istilah administrasi tecangkup adanya pesan, tugas tanggungjawab, dan kepercayaan yang diberikan oleh para pemilik organisasi.

Silalahi (dalam Zulkifli, 2009;11) administrasi adalah kerjasama yang dilakukan sekelompok orang berdasarkan pembagian kerja sebagaimana ditentukan dalam struktur dengan mendayagunakan sumberdaya-sumberdaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Brooks Adams mendefinisikan administrasi ialah kemampuan mengoordinasikan berbagai kekuatan sosial yang sering kali bertentangan satu dengan yang lain di dalam satu organisme sedemikian padunya sehingga kekuatan-kekuatan tersebut dapat bergerak sebagai satu kesatuan (dalam Syafri, 2012;8).

Alternatif prinsip-prinsip umum administrasi yang dijumpai dalam referensi ilmu administrasi, Fayol (dalam Zulkifli. 2005;71) mengemukakan terdapat 14 prinsip umum administrasi yaitu:

- a. Pembagian kerja
- b. Pendelegasian dan wewenang
- c. Disiplin
- d. Kesatuan perintah
- e. Kesatuan arah dan tujuan
- f. Mendahulukan atau mengutamakan atau menempatkan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi
- g. Pengupahan atau penggajian
- h. Sentralisasi
- i. Skala hierarki
- j. Tata tertib
- k. Keadilan
- l. Stabilitas jabatan
- m. Prakarsa atau inisiatif
- n. Solidaritas sekelompok kerja

Selain dari prinsip-prinsip umum administrasi perlu kita pahami bahwasanya terdapat unsur-unsur administrasi. Menurut Syafri (2012;11) unsur-unsur administrasi itu memiliki 8 bagian yaitu:

- a. Organisasi
- b. Manajemen
- c. Komunikasi
- d. Kepegawaian
- e. Keuangan
- f. Perbekalan
- g. Tata usaha
- h. Hubungan masyarakat

Dengan demikian, jika disederhanakan ciri-ciri pokok administrasi adalah kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang, dan kerja sama itu dilakukan berdasarkan pembagian kerja secara terstruktur yang dimaksudkan untuk

mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut dimanfaatkan sumber daya yang ada.

Administrasi merupakan totalitas sistem yang terdiri atas subsistem-subsistem dengan berbagai atribut yang saling berkaitan, saling ketergantungan, saling berhubungan, dan saling memengaruhi sehingga keseluruhannya merupakan suatu kebulatan yang utuh dan mempunyai peranan serta tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli tersebut di atas, administrasi merupakan suatu proses aktivitas kerjasama antara dua orang manusia atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya secara rasional. Administrasi mempunyai arti sempit dan secara luas, hal ini berarti administrasi tidak hanya dipandang sebagai aktivitas ketatausahaan saja yang mengenai tulis-menulis dan sebagainya, tetapi mengenai aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh beberapa orang dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. Konsep Administrasi publik

Terminologi *public administration*, sebagaimana yang dikemukakan oleh Syafri (2012;16) berasal dari Amerika Serikat dan Inggris yang pada awalnya dialihbahasakan menjadi ilmu administrasi publik. Jauh sebelumnya menggunakan istilah ilmu pemerintahan untuk menyebut subjek ini, namun perlu diketahui bahwa ilmu pemerintahan tidak betul-betul sama dengan ilmu administrasi publik. *Public administration* diterjemahkan sebagai administrasi publik atau secara formal tradisional, yaitu ilmu administrasi publik dan kedua istilah tersebut dipakai secara bergantian.

Woodrow Wilson (dalam Syafri, 2012;21) administrasi publik adalah urusan atau praktik urusan pemerintah karena tujuan pemerintah ialah melaksanakan

pekerjaan publik secara efisien dan sejauh mungkin sesuai dengan selera dan keinginan rakyat.

Rosenbloom and Goldavan (dalam Syafri, 2012;20) administrasi publik adalah penggunaan kepemimpinan secara politis dan berbagai proses dan teori yang sah untuk menjalankan tugas-tugas legislatif, eksekutif dan yudisial dalam penyediaan peraturan bagi pelayanan seluruh atau sebagian masyarakat.

Sondang P. Siagian (dalam Syafri, 2012;25) administrasi publik didefinisikan sebagai “keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan negara”.

Menurut Nigro & Nigro (dalam Stillman, 1992) administrasi publik :

1. Adalah usaha kerja sama kelompok dalam kerangka organisasi Negara
2. Meliputi ketiga cabang eksekutif (pemerintahan), legislatif (DPR), dan yudisial/yudikatif (kehakiman) dan hubungan timbal balik antara ketiganya;
3. Memiliki peran penting dalam pembuatan kebijakan publik sehingga merupakan bagian dari proses politik;
4. Berbeda secara signitif dengan administrasi swasta;
5. Berhubungan erat dengan sejumlah kelompok swasta dan individu dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Dengan berbagai defenisi administrasi publik diatas berbeda namun substansinya tetap sama, yaitu berbicara tentang kerja sama kelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu. Dapat disimpulkan bahwa administrasi publik adalah proses kerja sama sekelompok orang yang terdiri dari aparatur negara dalam merumuskan dan mengimplementasikan berbagai kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan pencapaian negara secara efektif dan efisien.

2. Konsep Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Inggris *organization*, yang berbentuk invinitifnya adalah *to organise*. Kata tersebut berasal dari kata Yunani, *organon* yang berarti sebagian atau susunan. Adapun kata *organon* diartikan juga dengan alat, sedangkan kata *to organize* diberi arti menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubungan satu sama lain, yang tiap-tiap bagian mempunyai satu tugas khusus dan atau berhubungan dengan keseluruhan. Pendapat lain mengenai kata organisasi ini adalah kata itu (masih) berasal dari bahasa Yunani, *organon* dan istilah Latin, *organum* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan (dalam Athoillah, 2010;169).

Administrasi dan organisasi merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Kegiatan administrasi mengarahkan pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien, dan organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan.

Prinsip-prinsip umum *human relations* yang lazim dikembangkan antara lain dipopulerkan oleh Siagian dengan istilah “*the ten commandments of human relations*”. Kesepuluh prinsip tersebut meliputi (Zulkifli dan Moris Adidi Yogia (2009;42) :

- a. Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu di dalam organisasi tersebut.
- b. Suasana kerja yang menyenangkan.
- c. Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.
- d. Manusia bawahan bukan mesin.
- e. Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.
- f. Pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.
- g. Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (*extraordinary performance*).
- h. Alat perlengkapan yang cukup.
- i. *The right man in the right place*. Penempatan seseorang sesuai dengan keahlian dan kecakapannya.
- j. Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.

Menurut Siagian (Athoillah, 2010;171) menyebutkan organisai merupakan bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih, yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang didalamnya terdapat seorang atau beberapa

orang yang disebut atasan dan seorang atau kelompok orang yang disebut bawahan.

Menurut Sugandha (Athoillah, 2010;171) mengatakan bahwa organisasi merupakan kumpulan manusia yang mempunyai kepentingan yang sama, yang karena keterbatasan sumber yang mereka miliki, mereka mengikatkan diri dalam kerja sama pembagian tugas yang jelas dalam mencapai tujuan guna meraih kepentingan masing-masing.

Menurut Waldo (Athoillah, 2010;170) organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan wewenang formal dan kebiasaan dalam suatu sistem administrasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi empat unsur pokok, yaitu:

- a. Organisasi itu merupakan sistem.
- b. Ada pola aktivitas.
- c. Ada sekelompok orang.
- d. Ada tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi para pakar di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi merupakan suatu wadah atau tempat suatu aktivitas administrasi dijalankan, juga merupakan suatu bentuk persekutuan antara beberapa individu yang saling bekerjasama dan saling mempengaruhi untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara bersama sebelumnya.

Dapat dipahami bahwa organisasi merupakan sistem yang terpadu, yang di dalamnya terdapat subsistem dan komponen-komponen yang saling berhubungan. Maka hal itu dapat membuktikan bahwa dewasa ini masyarakat dimanapun berada tidak lepas dari praktik-praktik organisasi dalam kehidupannya. Organisasi yang

baik adalah organisasi yang secara bersama-sama mampu mewujudkan tujuan bersama dan menerapkan prinsip dasar secara seimbang dalam kehidupannya.

Dalam sebuah organisasi juga penting sekali adanya kejelasan pendelegasian antara tugas dan wewenang atau kekuasaan bagi kedua belah pihak. Semua arus komando, perintah, laporan, informasi, kerja dan sebagainya harus melalui garis hierarki (atas-bawahan). Sehingga sangat dibutuhkan komunikasi yang tepat. Kekompakan suatu organisasi sangat tergantung pada komunikasi, yakni pertukaran informasi antar semua unit kegiatan yang terdapat dalam organisasi bersangkutan.

Selain itu, setiap pemimpin harus mengawasi, mengevaluasi, mengontrol semua pekerjaan yang telah diperintahkan. Karena pekerjaan tidak boleh terhenti karena seseorang berhalangan. Jangan sampai karena berbagai hal atau sebab suatu unit kerja merasa lebih penting atau dipentingkan di atas unit kerja lainnya, melainkan harus saling berkoordinasi antara satu dengan yang lainnya.

3. Konsep Manajemen

Setelah adanya aktivitas administrasi dalam suatu organisasi, tentu diperlukan manajemen sebagai alat untuk mengatur dan mengelola segala sumber daya dalam suatu organisasi (manusia, uang, mesin, aturan, peralatan, pasar/publik) sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pada hakikatnya manajemen berfungsi untuk melakukan semua kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijaksanaan umum yang telah ditentukan pada tingkat administrasi.

Manajemen (dalam Athoillah 2010;13) berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengurus, atau mengelola. Dari arti tersebut, secara substantif, makna manajemen mengandung unsur-unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Dengan demikian, muncul pertanyaan apa yang dikelola, bagaimana mengelolanya, untuk apa dikelola, dan siapa yang bertindak sebagai pengelola.

Melayu S.P Hasibuan (dalam Athoillah, 2010;13) menjelaskan bahwa manajemen dalam bahasa Inggris, artinya *to manage*, yaitu mengatur. Oleh karena itu, menurutnya, pertanyaan yang muncul adalah apa yang diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, bagaimana mengaturnya, dan dimana harus diatur. Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjelaskan objek pengelolaan manajemen. Oleh sebab itu, manajemen berkaitan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang didalamnya terdapat upaya anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan mengerahkan sumber daya organisasi yang dimiliki.

Menurut Horold Koontz dan Cyril O’Donnel, manajemen adalah usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain (dalam Athoilla, 2010;16).

G.R Terry mengatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (dalam Athoillah, 2010;16).

Donovan dan Jackson (dalam Pasolong 2014;82) mendefinisikan manajemen sebagai proses yang dilaksanakan pada tingkat organisasi tertentu, sebagai rangkaian keterampilan (*skills*), dan sebagai serangkaian tugas. Dengan menggunakan pendapat Boyatiz (dalam Keban). Ketiga pengarang ini mengemukakan empat klaster kompetensi yang ada di dalam manajemen yaitu:

1. Klaster manajemen tujuan dan aksi yang terdiri atas orientasi efisiensi, tindakan proaktif, kepedulian terhadap dampak, dan penggunaan diagnostik terhadap konsep-konsep.

2. Klaster pengarahan terhadap bawahan yaitu penggunaan kekuasaan unilateral, pengembangan yang lain dan spontanitas.
3. Klaster manajemen sumber daya manusia yaitu penggunaan dalam melakukan sosialisasi, mengelola kelompok, persepsi positif, subjektifitas persepsi, penilaian diri yang akurat, pengendalian diri, stamina dan kemampuan menyesuaikan diri.
4. Klaster kepemimpinan yaitu mengembangkan percaya diri, konseptualisasi, pemikiran yang logis, dan penggunaan presentasi lisan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen berfungsi untuk mengelola dan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan orang lain dalam pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan dalam aktivitas administrasi dalam suatu organisasi tersebut, dengan catatan orang tersebut tidak merasa terbebani. Manajemen memiliki peranan yang sangat penting agar pencapaian tujuan suatu aktivitas administrasi yang berlangsung dalam organisasi dapat terwujud secara optimal, efektif dan efisien.

Secara garis besar, manajemen dapat dipandang dari dua arti yaitu manajemen sebagai seni dan ilmu. Arti manajemen sebagai ilmu dan seni didasarkan pada pandangan yang menyatakan bahwa seorang ilmuwan sekaligus seniman, karena disamping mengandalkan diri pada ilmu, ia juga harus mempunyai firasat, keyakinan, kreativitas, dan menguasai cara-cara penerapannya.

Manajemen juga merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, dengan didukung oleh sumber-sumber lainnya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam pengertian ini terdapat dua sistem yang harus selalu ada dalam manajemen, yaitu sistem organisasi dan sistem administrasi.

Sistem organisasi adalah integritas berbagai komponen yang saling memengaruhi dan berperan menurut tugas dan fungsi masing-masing sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Adapun sistem administrasi berperan mencatat dan merekam semua proses manajerial secara bertahap, periodik, dan akuntabel. Seluruh aktivitas manusia dalam suatu sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip-prinsip yang berlaku dalam manajemen.

Keberadaan manajemen dan fungsinya sangatlah penting. Objek utama manajemen adalah organisasi, dan organisasi yang paling utama harus diatur adalah manusia, sebagai bentuk ilustratif yang sempurna tentang berjalannya fungsi-fungsi komponental organisasi. Manusia merupakan pusat studi terindah dan terbaik bagi manajemen dan sumber inspirasi ilmu manajemen karena sebelum mengelola organisasi eksternal, manusia harus memiliki kemampuan untuk mengatur dirinya sendiri. Ini bahwa berarti administrasi, organisasi, dan manajemen memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya.

4. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia yang dijelaskan oleh Simamora (dalam Sutrisno, 2014;5) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Dessler (dalam Sutrisno, 2014;5) manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyingkapan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.

Sedangkan Umar (dalam Sutrisno, 2014;7) menjelaskan manajemen sumber daya manusia menurut tugasnya dapat dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu:

- a. Fungsi Manajerial: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian
- b. Fungsi Operasional: Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, dan Pemutusan hubungan kerja.
- c. Fungsi ketiga ialah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Sementara menurut Schuler, *et.al* (dalam Sutrisno, 2014;8), setidaknya Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki tiga fungsi utama yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktifitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Menurut Hasibuan (2012;10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012;21) antara lain sebagai berikut :

1. Perencanaan
Perencanaan (*Human Resources Planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*).
3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian
Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. Pengadaan
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. Pengintegrasian
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. Pemeliharaan
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. Pemberhentian
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari perusahaan.

Dalam menjalankan fungsi manajemen, seorang manajer dituntut harus mampu mengarahkan, menempatkan, dan mendayagunakan para bawahan atau anggota dalam organisasi agar kinerja dapat terarah dan sistematis. Sehingga, setiap kebijakan yang dirumuskan dalam upaya mencapai tujuan bersama dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

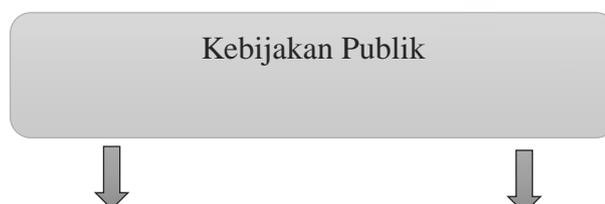
5. Konsep Implementasi Kebijakan

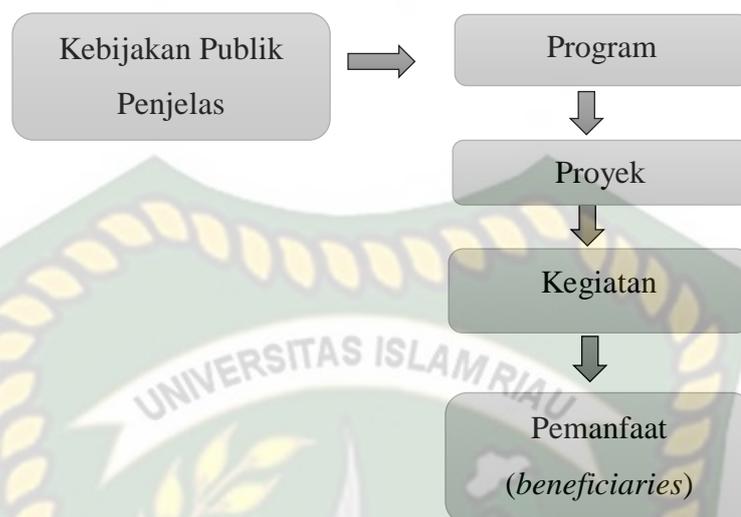
Menurut Jenkins (dalam Parsons, 2008;463) studi implementasi adalah studi perubahan: bagaimana perubahan terjadi, bagaimana kemungkinan perubahan bisa dimunculkan. Ia juga merupakan studi tentang mikrostruktur dan kehidupan politik; bagaimana organisasi di luar dan di dalam sistem politik menjalankan urusan mereka dan berinteraksi satu sama lain; apa motivasi-motivasi mereka bertindak seperti itu, dan apa motivasi lain yang mungkin membuat mereka bertindak secara berbeda.

Pembuatan kebijakan tidak berakhir setelah kebijakan ditentukan atau disetujui. Seperti dinyatakan Anderson (dalam Parsons, 2014;464): “Kebijakan dibuat saat ia sedang diatur dan diatur saat sedang dibuat”. Implementasi adalah pelaksanaan pembuatan kebijakan dengan cara-cara lain, akan tetapi biasanya cenderung menganggap sistem politik sebagai sesuatu yang menambah masalah, dengan menarik garis pemisah antara kebijakan dan administrasi.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Secara umum dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar II.1 : Sekuensi Implementasi Kebijakan





Sumber : Nugroho (2014;657)

Rangkaian implementasi kebijakan, dari gambar di atas, dapat dilihat dengan jelas, yaitu dimulai dari program, ke proyek, dan ke kegiatan. Model tersebut mengadaptasi mekanisme yang lazim dalam manajemen, khususnya manajemen sektor publik.

Kebijakan publik dalam bentuk Undang-undang atau Peraturan Daerah adalah jenis kebijakan publik yang memerlukan kebijakan publik penjelas atau yang sering diistilahkan sebagai peraturan pelaksanaan. Kebijakan publik yang bisa langsung operasional antara lain Keputusan Presiden, Intruksi Presiden, Keputusan Menteri, dan lain-lain.

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci bukan hanya aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.

Ripley dan Franklin (dalam Winarno, 2011;148) mengemukakan bahwa implementasi adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebiakan, keuntungan (*benefit*) atau suatu jenis keluaran yang nyata (*tangible output*).

Lebih jauh menurut mereka, implementasi mencakup banyak macam kegiatan. Pertama, badan-badan usaha pelaksana yang ditugasi oleh undang-undang dengan tanggungjawab menjalankan program harus mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan agar implementasi berjalan lancar. Sumber-sumber ini meliputi personil, peralatan, lahan tanah, bahan-bahan mentah dan di atas semuanya uang. Kedua, badan-badan-badan pelaksana mengembangkan Bahasa anggaran dasar menjadi arahan-arahan konkret, regulasi, serta rencana-rencana dan desain program. Ketiga, badan-badan pelaksana harus mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka dengan menciptakan unit-unit birokrasi dan rutinitas untuk mengatasi beban kerja. Akhirnya badan-badan pelaksana memberikan keuntungan atau pembatasan kepada para pelanggan atau kelompok-kelompok target.

6. Konsep Pelayanan Publik

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 pelayanan publik adalah kegiatan rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pelayanan diungkapkan oleh Fritzsimmmons (dalam Mulyadi, 2016:35) adalah *“A Service is a time-perishable, intangible experience performed for a customer acting in the role of co-producer.”*

Sinambela (dalam Mulyadi, 2016:39) pelayanan publik diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Kurniawan (dalam Mulyadi, 2016:39) pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

B.Libois (dalam Andry, 2015:104) pelayanan publik adalah semua kegiatan yang pemenuhannya harus dijamin, diatur dan diawasi oleh pemerintah, karena itu diperlukan untuk perwujudan dan perkembangan saling ketergantungan sosial dan pada hakikatnya, perwujudan sulit terlaksana tanpa campur tangan pemerintah.

Kegiatan pelayanan publik dikatakan oleh Londsdales dan Enyedi sebagai *“something made available to the whole of population, and it involves things which people cannot provide for themselves, i.e. people must act collectively”* (dalam Mulyadi, 2016:38)

Prinsip pelayanan publik menurut B.Libois (dalam Andry, 2015:106) prinsip pelayanan publik ada tiga :

- a. Kontinuitas : dipahami sebagai tidak boleh berhenti sama sekali meskipun ada pemogokan.
- b. Kesetaraan : tiadanya diskriminasi dalam hal isi atau yang mengisi atas dasar identitas dan universalitas.

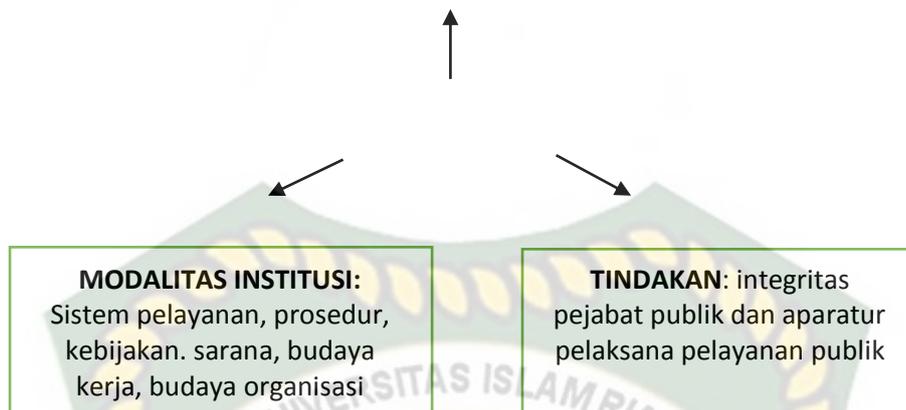
- c. Adaptif : selalu mengikuti kebutuhan sosial, bahkan harus meninggalkan kegiatan-kegiatan tertentu bila dapat dijamin dan secara sosial bisa diterima oleh pelaku lain.

Dalam upaya mewujudkan birokrasi yang baik dan efisien perlu dipersiapkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, loyalitas kepentingan, dan keterkaitan kepentingan. Pelayanan umum adalah hak masyarakat dan merupakan tanggung jawab negara, guna memenuhi kebutuhan masyarakat. Artinya bahwa ada hak yang dimiliki masyarakat untuk mendapat pelayanan secara terus-menerus, secara efisien, dan membayar dengan harga pantas. Selanjutnya hak tersebut harus terwujud dengan tersedianya pelayanan kepada semua lapisan masyarakat.

Selanjutnya dimensi kualitas pelayanan yang terpenting menurut Fitzsimmons, ada lima dimensi sebagai berikut (a)*Reliability*, yakni kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada pelanggan (b)*Responsiveness*, Kesadaran atau keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat (c)*Assurance*, pengetahuan, kesopansantunan, kepercayaan diri dari pemberi layanan, serta respek terhadap pelanggan (d)*Empathy*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengentahui keinginan dan kebutuhan pelanggan dan (e)*Tangibles*, penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lain seperti peralatan yang menunjang pelayanan publik.

Gambar II.2 : Etika Pelayanan Publik





Sumber : Mulyadi, 2016.

Etika publik dalam konteks pelayanan publik harus mengutamakan etika institusional. Hal tersebut karena etika publik akan berfungsi dalam penyelenggaraan pelayanan publik apabila birokrasi pemerintahan didukung oleh sebuah modalitas kelembagaan yang kondusif untuk melakukan tindakan pelayanan publik yang berbasis pada tindakan etis. Modalitas kelembagaan yang kondusif tersebut adalah sistem pelayanan yang transparan, akuntabel, berpihak pada masyarakat, prosedur, sarana, budaya organisasi, budaya kerja, dan kebijakan yang memudahkan terjadinya tindakan etis dalam proses pelayanan publik. Dengan dukungan etika institusional ini, maka tindakan para pejabat dan aparatur pelaksana pelayanan publik dapat mewujudkan sebuah pelayanan yang berkualitas untuk kepentingan masyarakat dengan baik.

Oleh karena itu, pengembangan pelayanan publik harus berorientasi kepada rakyat. Kepentingan masyarakat secara keseluruhan harus ditempatkan sebagai pertimbangan utama dalam mengembangkan sistem pelayanan publik. Untuk mengakomodir kepentingan masyarakat, maka dalam pelayanan publik harus memberdayakan masyarakat.

7. Konsep Efektifitas dan Efisien

Edwin dan Brown (dalam Syafri, 2012;142) mengatakan bahwa efisiensi mengandung makna yang sangat cermat/pasti, yakni menunjukkan rasio (perbandingan) antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*).

Dua konsepsi utama (dalam Handoko 2009:7) untuk mengatur prestasi kerja (*performance*) manajemen adalah efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematik, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Seorang manajer efisien adalah seseorang yang mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktivitas, kinerja) dibanding masukan-masukan (tenaga kerja, bahan, uang, mesin, dan waktu) yang digunakan.

Dengan kata lain, manajer yang dapat meminimumkan biaya penggunaan sumber daya- sumber daya untuk mencapai keluaran yang telah ditentukan disebut manajer yang efisien. Atau sebaliknya, manajer disebut efisiensi bila dapat memaksimumkan keluaran dengan jumlah masukan yang terbatas.

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, seorang manajer efektif dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau cara yang tepat untuk mencapai tujuan.

Menurut ahli manajemen Peter Drucker efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Bagi para manajer,

pertanyaan yang paling penting adalah bukan bagaimana melakukan pekerjaan dengan benar, tetapi bagaimana menemukan pekerjaan yang benar untuk dilakukan, dan memusatkan sumber daya dan usaha pada pekerjaan tersebut.

B. Kerangka Pikir

Administrasi merupakan suatu seni dan ilmu kerjasama dari dua orang atau sekelompok orang dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam sebuah organisasi. Dan manajemen merupakan sebagai alat pengatur pelaksanaan aktivitas kegiatan dengan mendayagunakan Sumber Daya Manusia yang merupakan sebagai penggerak dari sumber daya lainnya untuk mencapai suatu kinerja seperti yang diharapkan.

Usaha untuk mewujudkan tujuan organisasi yang efektif dan efisien tergantung kepada cara pelaksanaan dan pelayanannya. Pelaksanaan pelayanan merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu badan atau wadah secara berencana, teratur dan terarah guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengertian pelaksanaan menurut Purwanto dan Dyah Ratih (2015;19) intinya adalah kegiatan untuk mendistribusikan keluaran kebijakan (*to deliver policy output*) yang dilakukakan oleh para implementer kepada kelompok sasaran (*target group*) sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan kebijakan.

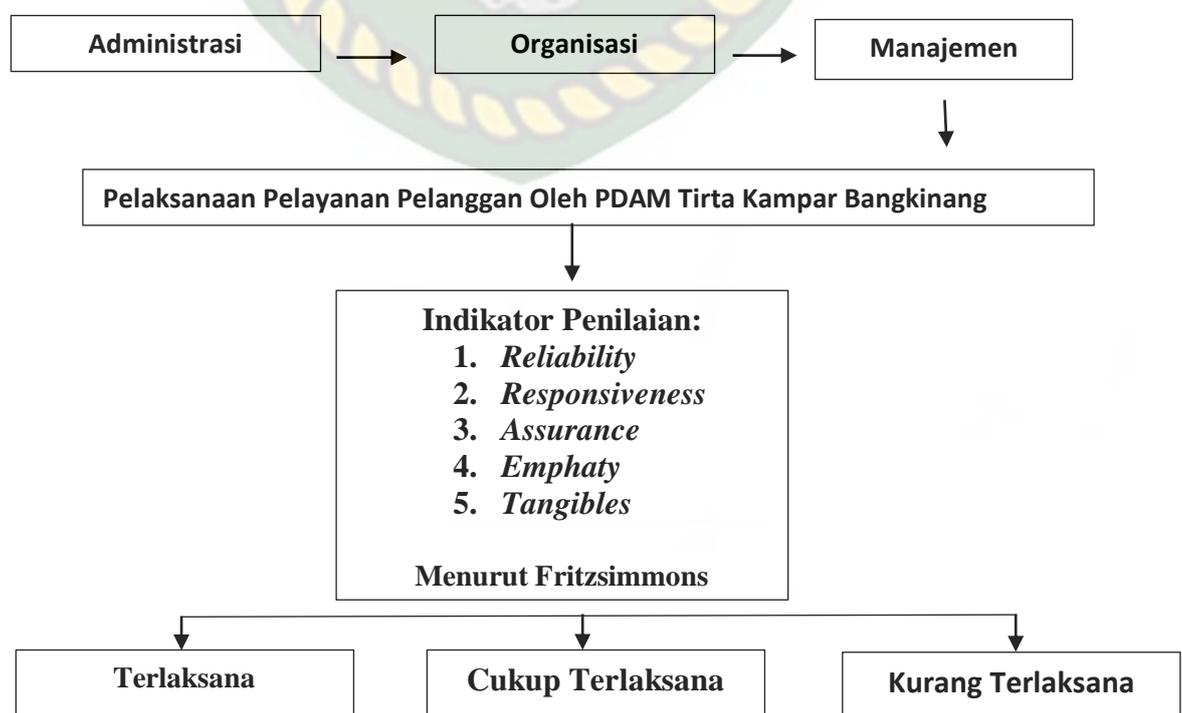
Pelayanan adalah aktivitas yang ditawarkan kepada pihak lain. Pelayanan bersifat *intangibile*, artinya pelayanan tidak dapat dilihat, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Dengan demikian pelayanan tidak dapat

dimiliki oleh pihak yang menerima. Pelayanan merupakan aktivitas ekonomi yang menghasilkan nilai dan memberi keuntungan kepada pelanggan.

Selain itu, terdapat juga beberapa pandangan tentang publik dalam pelayanan. Publik dalam pelayanan dibedakan menjadi publik sebagai "*citizens*" dan publik sebagai "*customers*". Publik sebagai *citizens* adalah masyarakat yang dapat berperan aktif dalam pelayanan. Peran masyarakat di sini adalah sebagai pemilik kedaulatan (*stakeholder*). Itulah sebabnya masyarakat dapat memainkan peran.

Kerangka pikir dimaksudkan untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai variabel penelitian beserta indikator-indikator yang terkait di dalam variabel penelitian. Adapun kerangka pikiran yang digambarkan oleh penulis adalah sebagai berikut :

Gambar II.3: Kerangka Pikir Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan Oleh PDAM Tirta Kampar Bangkinang



menu

Sumber: Modifikasi Penulis, 2018

C. Hipotesis

Berdasarkan uraian konsep yang telah dipaparkan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sementara. Diduga pelayanan pelanggan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kampar Bangkinang belum berjalan secara efektif dan efisien, karena masih ditemukannya beberapa fenomena yakni tidak cepat tanggapnya petugas dalam menangani permasalahan pelanggan serta kualitas dan kontinuitas air yang buruk sehingga menyebabkan masyarakat atau pelanggan tidak puas dengan penyediaan air bersih yang mana salah satu tujuan Perusahaan Daerah Air Minum adalah menyediakan air bersih bagi masyarakat di Bangkinang saat ini.

D. Konsep Operasional

Untuk menghindari dan menghilangkan dari kesalahan pemahaman tentang beberapa konsep ataupun istilah yang digunakan dalam penelitian ini, maka perlu dijelaskan beberapa konsep operasional yang berhubungan langsung dengan penelitian ini.

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau mendeskripsikan (menggambarkan) kegiatan atau memberikan suatu operasional (pekerjaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut).

Maka, penulis menggambarkan terlebih dahulu mengenai konsep operasional yang berhubungan dengan judul penelitian ini, maka penulis membuat beberapa konsep yang berhubungan dengan Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan Oleh Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kampar Bangkinang, yaitu sebagai berikut:

1. Administrasi merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan sebagai proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Administrasi Publik merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah dari suatu negara dalam usaha mencapai tujuan Negara.
3. Organisasi merupakan merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri setidaknya dua orang, berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran.
4. Manajemen merupakan suatu usaha atau keahlian seseorang dengan memanfaatkan kemampuan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
5. Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi semaksimal mungkin bagi pencapaian tujuan sebuah organisasi.
6. Pelaksanaan merupakan suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas

pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.

7. Pelayanan berarti melayani penyediaan berbentuk jasa atau barang yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang, kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara.
8. Pelayanan Publik merupakan pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.
9. Pelanggan adalah seseorang atau sekelompok orang yang memakai jasa pelayanan tertentu secara tetap dan berkala.
10. Golongan Pelanggan merupakan satu hal yang dapat memengaruhi besaran tagihan dan memastikan berada pada kelompok yang benar.
11. Kepuasan Pelanggan merupakan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan.
12. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu unit usaha milik daerah yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum.

13. Air bersih adalah jenis sumber daya berbasis air yang bermutu baik dan bisa dimanfaatkan manusia untuk dikonsumsi atau dalam melakukan aktivitas sehari-hari.
14. *Reliability*, yakni kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada pelanggan
15. *Responsiveness*, Kesadaran atau keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat
16. *Assurance*, pengetahuan, kesopansantunan, kepercayaan diri dari pemberi layanan, serta respek terhadap pelanggan
17. *Empathy*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan dan
18. *Tangibles*, penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lain seperti peralatan yang menunjang pelayanan publik.
19. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektifitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.

E. Operasional Variabel

Tabel II: Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kampar Bangkinang

Konsep	Variabel	Indikator	Item Penilaian	Skala Ukuran
1	2	3	4	5

Menurut Fritzsimmmons pelayanan adalah “ <i>A Service is a time-perishable, intangible experience performed for a customer acting in the role of co-producer</i> ” (dalam Mulyadi, 2016;35)	Pelayanan Publik	<i>Reliability</i> (handal)	a. Kualitas air yang diproduksi b. Kemampuan dan keahlian petugas dalam masalah di lapangan	Terlaksana Cukup Terlaksana Kurang Terlaksana
		<i>Responsiveness</i> (daya tanggap)	a. Sikap petugas dalam merespon pelanggan yang menyampaikan kritik dan saran b. Kecepatan petugas melakukan tindakan terhadap keluhan pelanggan	Terlaksana Cukup Terlaksana Kurang Terlaksana
		<i>Assurance</i> (jaminan)	a. Jaminan tidak terjadinya kesalahan dalam pelayanan yang dapat mengakibatkan kerugian terhadap pelanggan b. Jaminan kepastian biaya pelayanan	Terlaksana Cukup Terlaksana Kurang Terlaksana
1	2	3	4	5
		<i>Emphaty</i> (empati)	a. Tidak adanya deskriminasi terhadap pelanggan b. Pemahaman petugas terhadap apa yang dimaksud pelanggan	Terlaksana Cukup Terlaksana Kurang Terlaksana
		<i>Tangibles</i> (bukti langsung)	a. Kedisiplinan petugas b. Tempat sarana dan prasarana fasilitas	Terlaksana Cukup Terlaksana

				Kurang Terlaksana
--	--	--	--	-------------------

Sumber: Data Olahan Penulis, 2018.

Berdasarkan operasional variabel di atas dapat dijelaskan bahwa konsep variabel Pelayanan Publik terdiri dari lima (5) indikator yang masing-masing memiliki item penilaian yang berbeda sesuai dengan kajian yang akan diteliti.

F. Teknik Pengukuran

Teknik pengukuran terhadap pelaksanaan variabel dan indikator dalam penelitian ini diklasifikasikan dalam tiga (3) kategori yaitu Terlaksana, Cukup Terlaksana, Kurang Terlaksana.

Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan persentase, dengan terlebih dahulu menetapkan kategori ukuran untuk penilaian setiap indikator.

Adapun kategori pengukuran Variabel Tentang Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan Oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kampar Bangkinang antara lain:

1. *Reliability* (Kehandalan)

Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 67% - 100%

Cukup Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau

jawaban responden berada pada rata-rata 35% - 66%

Kurang Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 1% - 34%

2. *Responsiveness (Daya tanggap)*

Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 67% - 100%

Cukup Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 35% - 66%

Kurang Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 1% - 34%

3. *Assurance (Jaminan)*

Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 67% - 100%

Cukup Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 35% - 66%

Kurang Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 1% - 34%

4. *Emphaty (Empati)*

Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 67% - 100%

Cukup Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 35% - 66%

Kurang Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 1% - 34%

5. *Tangibles (Bukti langsung)*

Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau

jawaban responden berada pada rata-rata 67% - 100%

Cukup Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 35% - 66%

Kurang Terlaksana : Apabila hasil penelitian terhadap indikator fungsi telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan atau jawaban responden berada pada rata-rata 1% - 34%

