

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagaimana ditulis futurolog kondang John Naisbitt (Naisbitt, 1994) dalam buku berjudul "Global Paradox", bahwa kini dunia sedang mengalami pengglobalan yang amat paradoks. Dalam buku yang terbit Tahun 1994 ini, Naisbitt begitu penulis ini disapa oleh para koleganya, sangat berhasil memotret gejala anomali yang akan terjadi di masa depan. Seperti istilahnya paradoks, Naisbitt dengan sangat gamblang menyuguhkan berbagai anomali kehidupan, yang satu dengan lainnya saling bertentangan, tampak absurd, namun realitanya absah dan mengandung kebenaran (Yudana, 2020).

Seturut fenomena global yang kental anomali, kini dan ke depan perkara mutu akan menjadi ekspektasi dan sekaligus idealitas yang dituntut setiap orang. Tidak sulit memberi contoh munculnya gejala "quality mania" dalam berbagai ranah kehidupan belakangan ini dan akan terus berlanjut di masa depan. Jika dalam manajemen kita mengenal akronim TQM (Total Quality Management) yang bermakna manajemen kualitas total, dalam dunia kesehatan kita mengenal Q-Healing (Q dibaca Quantum atau Quality), dalam bisnis kita menemukan Q-Business, tak ketinggalan dalam dunia pendidikan dan pembelajaranpun kita menemukan Bobby DePorter dengan Q-Learning dan Q-Teachingnya. Cerdas memotret gejala quality mania ini, Singapura Airlines-pun tidak mau kalah menjual Q-Services di lambung pesawatnya sehingga viral di dunia penerbangan sebagai maskapai dengan layanan paripurna yang sangat diminati.

Seturut dengan fenomena tersebut di atas, Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Buleleng sejak 2017 yang lalu telah melakukan reorganisasi struktural dan fungsional dengan visi yakni Terwujudnya Masyarakat Buleleng Yang Mandiri dan Sejahtera berdasarkan Tri Hita Karana.

Seturut visi tersebut di atas, rancangan konsep layanan publik ditargetkan dengan mengusung motto "*INSILOPKRE*" yang merupakan akronim dari Integritas, Sinergitas, Loyalitas, Profesionalitas, dan Kredibilitas. *INSILOPKRE* adalah budaya baru yang dirancang aparatur Dinas Arsip Perpustakaan Daerah Kabupaten Buleleng dalam mengimplementasi layanan prima. Bagi kami para aparatur kantor Arsip dan Perpustakaan Visi baru ini memang semacam keharusan. Mengapa? Karena secara faktual diskusi dan sigi awal menyimpulkan bahwa selama ini, antara harapan dan kenyataan sangat bertentangan. Harapan untuk meningkatkan minat baca masyarakat terutama masyarakat sekolah terutama para siswa agar mereka memiliki *reading habit* sebagai pembuka wawasan, selama ini belum mampu dioptimalkan. Dalam berbagai kajian, banyak pihak mensinyalir bahwa bangsa kita memang tidak termasuk bangsa yang memiliki *reading habit* yang bagus. Secara kuantitatif data kunjungan di perpustakaan daerah Buleleng tergolong sangat rendah. Hanya mencapai angka rata-rata kurang dari 61.00 persen dari target perbulan (Data Rekam Kunjungan 2016-2017). Padahal jika dibandingkan dengan peningkatan koleksi buku-buku mutakhir, perpustakaan Buleleng tergolong sangat maju baik hitungan eksemplar jumlah buku menurut jenis, ragam, maupun kebaruan buku-bukunya. Dengan hadirnya banyak buku-buku baru dan jenis serta ragam yang variatif seharusnya dapat mengundang pembaca yang lebih banyak dengan gairah baca yang tinggi

serta frekuensi datang serta kuantitas pinjam buku lebih tinggi. Namun kenyataan yang terjadi justru sebaliknya. Perpustakaan minim pengunjung dan secara sinikal dapat diungkapkan bahwa buku-buku anyar yang baru dipajang, masih seperti aslinya, terlihat baru dan secara kasatmata belum pernah ada indikasi dibaca.

Oleh jajaran pimpinan Dinas Arsip dan perpustakaan, kenyataan ini dianggap sebagai musibah sehingga dilakukan restrukturisasi dan reorganisasi secara internal menuju apa yang dipatok sebagai **Visi Layanan Prima** kepada khalayak pembaca. Mewujudkan Visi ini, berbagai bentuk pemutakhiran dilakukan sebagaimana tertuang dalam Surat Keputusan Kepala Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Buleleng Nomor 800/336/IV/2021 yang ditandatangani Kepala Dinas Dr. Drs. I Ketut Suweca, M.Si pada tanggal 29 April 2021. Dari berbagai bentuk dan segmen restrukturisasi dan reorganisasi, yang penulis catat sebagai usaha serius pembaruan menuju visi layanan prima adalah ditetapkannya jargon bersama yang diusung dengan "SEPULUH BUDAYA MALU" seperti (1) malu datang terlambat; (2) malu tidak menepati janji; (3) Malu berdiam diri sementara orang lain beraktifitas; (4) malu pekerjaan tidak selesai tepat waktu; (5); Malu berbuat kesalahan berulang kali; (6) Malu melanggar Disiplin; (7) Malu lingkungan kerja kotor; (8) Malu tidak kreatif; (9) Malu pulang mendahului sedangkan jam kerja belum selesai; (10) Malu berpakaian tidak rapi.

Semua pemutakhiran manajemen ini didesain sebagai hilirisasi meningkatkan minat mamsayarakat pembaca mengunjungi perpustakaan, menyaksikan dengan kasatmata berbagai kebaruan fasilitas dan model layanan serta manikmati ergonomi suasana dalam perpustakaan dengan layanan optimal

dari para pustakawan dan aparatur yang lainnya. Jika semua usaha ini kita sari-patkan lebih dalam, maka semua pemutakhiran ini adalah usaha yang difokuskan guna meningkatkan layanan prima bagi para pengunjung dan pembaca, dengan outcome tumbuh dan tercapainya budaya baca pada masyarakat kita.

Pilihan pada visi layanan prima, sejatinya datang dari bauran diskusi introspeksi diantara kami para aparatur yang bertugas di Kantor Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng atas keprihatinan terhadap rendahnya kunjungan serta minat baca masyarakat Buleleng sebagaimana tersaji dalam data di atas. Pilihan pada visi pelayanan prima yang dalam Disertasi ini diangkat sebagai Variabel Kriteria, adalah bentuk mimpi besar kami di kantor Arsip dan perpustakaan untuk mendorong gairah baca masyarakat Buleleng yang pada akhirnya muncul apa yang disebut sebagai *reading habit*. Pelayanan Prima sebagai *core service* yang dirancang di kantor kami sejatinya memiliki rasional yang sangat mendasar yang disebut "*empathy has a significant contribution in service*". Meminjam prinsip Zeithaml, Parasuraman, dan Berry sebagai para pencipta model ini sebagaimana ditulis Hermawan Kartajaya (2004: 83) bahwa kualitas layanan ditentukan oleh lima dimensi servis yaitu: (1) *Tangibles*, yakni sesuatu yang menyangkut tampilan fisik, perlengkapan, karyawan, hingga teknologi dan alat komunikasi yang digunakan oleh sebuah layanan. (2) *Reliability*, yakni kemampuan untuk memenuhi dan melaksanakan layanan yang telah dijanjikan secara akurat. (3) *Responsiveness*, adalah kemampuan dan kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang tepat. (4) *Assurance*, maknanya bahwa pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam

memberikan trust dan kepercayaan diri. (5) *Empathy*, adalah perhatian yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan (Kartajaya, 2004).

Ketika menciptakan Servqual tiga serangkai Zeithaml, Parasuraman, dan Berry, mencoba sebuah riset untuk mengetahui mana diantara kelima dimensi servis tersebut yang paling penting bagi pelanggan. Dari survei yang dilakukan ditemukan *reliability* paling penting dengan kontribusi 32%; *responsiveness* dengan kontribusi 22%; *assurance* dengan kontribusi 19%; *empathy* dengan kontribusi 16% dan *tangibles* 11%. Paling pentingnya realibility karena di Tahun 1990 penghuni bumi masih rasional. Namun berdasarkan prediksi para Venusian, John Gray, Zeithaml, Parasuraman, dan Berry, sebagaimana ditulis Hermawan Kartajaya (2004: 85), maka kini di masa venus *empathy* akan menempati urutan nomor satu menyumbang terbesar. Serupa dengan itu, Goleman dalam Primal Leadrship juga menyatakan bahwa *empathy* akan menempati urutan terdepan karena ciri komunikasi *point casting* adalah *peer to peer, apple to apple* dengan resonansi sebagai penyebab utamanya (Goleman, 2002: 22).

Kentalnya prediksi layanan prima dalam berbagai organisasi dan perusahaan terutama yang bergerak di sektor jasa, pada kajian ini dapat dijelaskan oleh implementasi kepemimpinan.

DeRoche (1989) dalam Yudana (2019) menjelaskan *I've never seen good organization with out good leader*. Menyimak simpulan ini maka kepemimpinan menjadi sangat penting menjelaskan efektifitas dan efisiensi sebuah organisasi. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformational diduga menjadi parameter keberhasilan pencapaian pelayanan prima. Simpulan ini dihela oleh terjadinya pergeseran paradigma organisasi dan manajemen. Dalil-dalil mutakhir dalam

bidang organisasi maupun manajemen, seharusnya diadopsi sebagai falsafah baru dalam mendesain kepemimpinan oleh para pemimpin. Sebab desain kepemimpinan yang abai terhadap pergeseran paradigma organisasi dan manajemen akan merupakan kekeliruan besar yang tidak termaafkan. Hadirnya wacana bahwa kepemimpinan memainkan peranan sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi bisnis, nirlaba, ataupun jasa, menginspirasi peneliti untuk menemukan sintesis model kepemimpinan manakah yang efektif untuk kesuksesan kinerja fungsional secara berkelanjutan pada masa penuh *paradoxical* seperti sekarang ini?

Untuk menemukan sintese dimaksud, maka diperlukan sebuah tumpuan dan memulai kajian dengan melakukan elaborasi secara komprehensif terhadap model *transformational leadership* yang digagas Bass (1985) dalam bukunya "*Leadhershship and Performance Beyond Expectations*". Tumpuan kajian pada *transformational leadership*, bukan tanpa alasan. Pijakan ini dipilih, karena menurut penghampiran panjang, membedah berbagai model kepemimpinan, model *transformational leadership* masih banyak dijadikan referensi dasar oleh para pemimpin dalam membangun budaya organisasi, untuk mencapai efisiensi, dan efektifitas.

Gagasan yang ditawarkan Bass dalam *Transformational Leadership* yang merupakan metamorfosis dan ekstensi dari model *Transactional Leadership* yang dikembangkan James M.Burns sesungguhnya banyak menawarkan inovasi terutama kaitan dengan usaha pemberdayaan *follower* agar dapat secara optimal menggapai tujuan organisasi. Menurut Bass, *transformational leadership* mampu

memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap pengikutnya.

Keunggulan *transformational leadership* terletak pada kiat bagaimana mendorong *extra effort* karyawan untuk mencapai *expected performance* dan *performance beyond expectations*. Karena itu *transformational leadership* bermain disepuluh ranah bagaimana meng-*upgrading needs* dari *follower* sehingga subordinat dan *follower* memiliki *self-directing*, *self-reinforcing*, *self-actualizers*, *self regulators*, *self controllers* dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. *Transforming leaders* memberikan standar yang tinggi terhadap kinerja dan prestasi serta inspirasi untuk mencapai standar-standar tersebut.

Dalam visi Bass, *transforming leader* adalah *leader* yang memotivasi para *follower*, *subordinat* dan klien untuk melakukan sesuatu dan mencapai kinerja tertentu melebihi dari apa yang semula diekspektasikan. Proses transformasi tersebut dapat dicapai melalui tiga cara berikut: (1) dengan menggerakkan tingkat kesadaran, keyakinan tentang arti penting dan nilai dari *outcomes* yang dituju, dan cara-cara mencapainya; (2) dengan mendorong *follower* untuk melakukan sesuatu melebihi minat mereka sendiri untuk melindungi tim, atau organisasi yang lebih besar, dan (3) dengan mengubah tingkat kebutuhan *follower* berdasarkan hierarki kebutuhan Maslow atau memperluas portofolio kebutuhan dan keinginan *followers*. Dari sudut pandang fungsi manajemen, tawaran Bass dengan *transformational leadership*-nya sesungguhnya lebih diorientasikan pada upaya bagaimana memaksimalkan aspek SDM.

Transformational leadership pada suatu organisasi akan memberikan dampak positif terhadap para anggota organisasi berupa kepercayaan yang akan

tumbuh dari para anggota organisasi kepadapemimpinnya, para anggota organisasi menyimpan rasa hormat kepada pemimpin karena pemimpin dianggap sebagai teladan yang baik dan menginspirasi mereka dalam menjalankan tugas organisasi, (Pearson, 2012).

Selain Kepemimpinan, Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2004). Yang dimaksud lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah Dinas arsip dan perpustakaan sebagai suatu organisasi yang di dalamnya ada sejumlah orang yang bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut peranan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting untuk digerakkan sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi. Oleh karena itu motivasi menjadi faktor yang menentukan bagi perilaku orang dalam bekerja atau dapat dikatakan perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Sebagai hasil akhir dari salah satu tindakan motivasi adalah tercapainya prestasi kerja dari organisasi secara keseluruhan sesuai visi yang telah disepakati. Kaitan dengan penelitian ini, maka dapat dijelaskan pencapaian pelayanan prima akan sangat bergantung dari motivasi kerja setiap orang di dalam organisasi.

Dari sudut psikologis seorang pekerja yang bersemangat atau tidak bersemangat, bergairah atau tidak bergairah, dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti mendorong, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Oleh sebab, itu maka motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan yang

berlangsung secara sadar. Hal itu menunjukkan bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan suka-hati akan berkecendrungan efektif dan efisien dan sebaliknya kegiatan yang dilakukan dalam keadaan terpaksa cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien.

Selanjutnya adalah iklim kerja. Iklim kerja (*work climate*) adalah suasana kerja di tempat mereka bekerja yang ditandai adanya tindakan-tindakan, tradisi-tradisi termasuk ritual-ritual yang dilaksanakan oleh setiap orang yang terlibat di dalam suatu organisasi. yang dilandasi rasa tanggung jawab untuk menjamin terjadinya kepuasan kerja. Suparmanti menemukan dalam penelitiannya, bahwa iklim kerja organisasi merupakan suasana lingkungan tempat diselenggarakannya kegiatan berlandas visi organisasi yang telah ditetapkan (Suparmanti, 2016). Lingkungan yang dimaksud meliputi lingkungan fisik, sosial, intelektual, dan psikologis. Kondisi lingkungan ini akan memengaruhi perilaku setiap aparat di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Paparan ini memaknai iklim kerja organisasi merupakan suasana umum yang dirasakan oleh *stakeholder* organisasi terutama internal stake holder, melalui bangunan fisik, seting ruang kerja, cara berinteraksi antar warga, dan proses komunikasi yang terjadi di lingkungan sekolah. Dari kedua pengertian di atas dapat diartikan bahwa iklim kerja organisasi merupakan suasana umum yang dirasakan oleh seluruh aparatur, yang merupakan hasil interaksi mereka terhadap lingkungan fisik, sosial dan psikologis dari organisasi bersangkutan.

Menurut Nurkholis, dkk. (2013) iklim kerja organisasi itu dapat berupa iklim kerja positif, netral dan juga negatif. Bentuk iklim kerja yang negatif itu biasanya terlihat dari sikap kontra produktif dari sistem yang diharapkan seperti:

malas, iri hati, masa bodoh, individualis, egois. Iklim kerja yang positif adalah iklim kerja yang menunjukkan relasi yang akrab antara satu dengan yang lainnya, gotong royong, bertanggung jawab, kepuasan kerja, prestasi, motivasi tinggi tepat waktu, musyawarah, mufakat, nyaman, tanpa merasa tertekan dan sebagainya.

Dalam konteks Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng, iklim kerja didefinisikan sebagai suasana kerja yang ada di lingkungan kerja yang meliputi suasana kerja secara fisik, sosial dan suasana kerja secara psikologis. Iklim kerja secara fisik meliputi kerapian, penataan, kenyamanan, sejuk dan kesigapan pelayanan. Sedangkan iklim kerja secara psikologis diartikan sebagai suasana kerja yang kondusif, dimana setiap stakeholder merasakan lingkungan kerja yang aman, bersih, indah, tertib, toleransi, komunikatif, horizontal relationship dan harmonis antara aparat serta terjaminnya keselamatan dan kesehatan kerja. Dengan iklim kerja yang kondusif ini akan mempengaruhi setiap aparat untuk lebih mengaktualisasikan ide, kreativitas, inovasi, kerjasama dan kompetensi dalam memaksimalkan layanan sehingga visi layanan prima dapat diwujudkan.

Selaras dengan *primal leadership*, motivasi kerja dan iklim kerja, faktor lain yang juga menjelaskan pelayanan prima adalah etos kerja. Etos kerja aparat secara *definitive* diartikan sebagai penghayatan aparatur terhadap nilai kerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pustakawan terutama dalam melayani, memandu, membimbing dan mencari solusi atas setiap persoalan teknis yang dibutuhkan oleh pelanggan. Penghayatan nilai kerja adalah sikap aparat terhadap pekerjaannya yang dapat diperlihatkan dalam bentuk kedisiplinan, kematangan, profesionalisme, kejujuran, dan *willing of services* yang

tinggi demi kepuasan pelanggan. Karena aparat atau pustakawan mempunyai peranan utama dalam pencapaian visi pelayanan prima, maka etos kerja selalu dihubungkan dengan penjaminan rasa aman secara fisik sosial dan psikologis melalui kepastian karier dan tingkat kesejahteraan. Dalam kaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah, perlu diidentifikasi permasalahan yang menjadi wewenang dan tanggung jawab pemerintah daerah dalam menjamin kepastian karir dan kepastian financial (remunerasi) bagi apar atau pustakawan. Ini menjadi penting untuk menghapus stigma yang selama ini bahwa pustakawan adalah aparat buangan karena dosa birokrasi yang ditimpakan oleh atasan kepadanya. Kepastian karir dan kepastian financial akan menjadi parameter etos kerja.

Salah satu cara yang baik dalam pencapaian layanan prima di lingkungan Dinas Arsip dan Perpustakaan adalah dengan cara menumbuhkan etos kerja pustakawan, dimana etos kerja merupakan suatu konsep yang memandang pengabdian atau dedikasi terhadap pekerjaan sebagai adalah tangga menuju aktualisasi diri menurut *Hierarchy Needs Theory* yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (James & Arthur, 1988).

Selain variabel-variabel non-fisik tersebut di atas, variabel fisik yang diduga dapat menjelaskan visi pelayanan prima adalah “*landscape*” perpustakaan. *Landscape* dalam konteksnya yang lebih komprehensif adalah rancang-bangun perpustakaan yang ergonomis baik secara fisik maupun secara teknologi. Konvergensi kedua peralatan yang berada di tangan *end-user* ini secara esensial merupakan *customer premises equipment*.

Secara fisik tata letak meja-kursi-rak pajangan buku, tabloid, majalah, surat kabar yang didesain sangat ergonomis sehingga memudahkan para pelanggan menemukan akses yang mereka kehendaki adalah bagian penting yang harus diperhatikan. Namun lebih penting dari itu adalah menyadari bahwa masing-masing perlengkapan ini, kini saat ini dan di masa depan tidak lagi “*standalone*” Ke depan harus terjadi konvergensi dan penyatu-selarasan antara physical-equipment dengan teknologi. Mengapa? Karena kebutuhan mengkonvergensi *physical equipment* dan teknologi akan menjadi kebutuhan fungsional yang memanjakan pelanggan secara emosional. Kini di Venus, oleh Hermawan Kartajaya dinyatakan bahwa konsumen lebih senang dengan perlengkapan yang desainnya mengkonvergensi antara kenyamanan fisik *ergonomic* dengan sensitivitas teknologi (Kartajaya 2004). Konvergensi ini tidak semata dilihat dari segi kecanggihan teknologi, namun jauh lebih dalam konvergensi ini harus dirancang untuk dapat menyentuh sisi emosi pelanggan.

Sentuhan pada sisi emosi pelanggan inilah yang dalam *landscape* perpustakaan akan mengelaborasi secara mendetail tentang *mood management* dan *human technology*. Di era yang sangat horizontal saat ini dan di masa depan, organisasi atau perusahaan apapun terutama yang bergerak di sektor jasa harus mendesain layanannya dengan konsep *mood management*. Ini penting karena *mood management* adalah orientasi pelayanan pada upaya menciptakan memorable experience bagi para pelanggan atau customers. *Mood management* adalah layanan dengan menyentuh sisi feeling dari pelanggan.

Pelanggan di masa depan sudah keluar dari konsep *what to offer* dan bergerak maju menuju *way to offer*. Terjadi pergeseran paradigma dari *head ke*

feeling, dari *content ke context*, dan dari *rigid system ke simple system*. Sedangkan *human technology* adalah sisi unik dalam bisnis jasa yang memanfaatkan kecanggihan teknologi untuk menjadikan birokrasi lebih sederhana, layanan yang lebih cepat dan lebih presisi, dengan kemudahan akses serta kesederhanaan sistem yang lebih *simple*. Sisi lain dari *human technology* adalah bagaimana teknologi yang digunakan menciptakan rasa nyaman secara psikologis bagi para penggunanya. Tidak melulu canggih dengan kadar kemutakhiran teknologi yang ruwet, namun juga *simple* dan gampang dari sisi pengoperasiannya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka judul disertasi ini adalah Kontribusi *Primal leadership*, motivasi kerja, iklim kerja, etos kerja, dan *landscape perpustakaan* terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Buleleng.

1.2 Identifikasi Masalah

Selaras dengan latar belakang tersebut di atas, implementasi pelayan prima merupakan sesuatu keniscayaan. Dalam organisasi jasa modern termasuk Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng implementasi pelayanan prima adalah kebutuhan dasar untuk mewujudkan *learning habits* masyarakat sebagai target akhir.

Namun demikian dapat dipastikan, bahwa mengimplementasikan pelayanan prima tidak semudah membalikkan telapak tangan dengan *bim-salabin* bagaikan di dunia pentas sulap. Mengimplementasikan pelayan prima menuntut kesadaran, kesungguhan, keseriusan, dan terpenting komitmen semua pihak yang terlibat mulai dari pustakawan level terendah sampai level pimpinan, tidak hanya

itu perangkat teknologi yang digunakan pun harus selaras dengan idealitas desain human technology yang kini mulai menemukan critical mass di masyarakat. Dalam konteks ini *stakeholders* baik yang internal maupun yang eksternal harus mampu membangun harmonisasi untuk mengoptimalkan peran masing-masing dalam menggapai visi pelayanan prima.

1.3 Pembatasan Masalah

Sebagaimana telah tergambarkan secara implisit pada paparan di atas, mengimplementasikan pelayanan prima memang bukan hal yang mudah. Untuk mengaktualisasikannya diperlukan berbagai upaya sinergis mulai dari komitmen total aparatur yang melaksanakannya, sampai dengan pelibatan perangkat keras maupun lunak yang *sensitive human technology*. Terkait dengan itu maka disadari penelitian ini tidak mungkin dapat tuntas menggapai semua variabel yang diduga determinan terhadapnya. Atas dasar pertimbangan-pertimbangan *substantive* dan *artificial*, penelitian ini dibatasi pada beberapa faktor saja. Dalam temuan awal yang peneliti temukan dan coba internalisasi dalam beberapa kali diskusi, rapat formal, maupun amatan secara hadap-masalah, variabel yang akan dijadikan kajian penelitian, dan penulis anggap sebagai determinan adalah *primal leadership*, motivasi kerja, iklim kerja, etos kerja, dan *landscape* perpustakaan, terhadap pelayanan prima. Tentu pilihan variabel bebas atau predictor yang diduga dapat memprediksi terjadinya kriterium yakni pelayanan prima, bukan dimaksudkan menafikan variabel-variabel lain yang juga penting. Namun dalam penelitian ini, berdasarkan sigi awal bahwa lima predictor itulah yang diduga

menjadi dominan determinasi terimplementasinya layanan prima sebagai hilirisasi yang berujung mencapai *reading habit* sebagai *outcome*.

1.4 Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang dan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan pada bagian tersebut di muka, maka masalah-masalah penelitian dalam riset ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seberapa besar kontribusi *primal leadership* terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng?
2. Seberapa besar kontribusi motivasi kerja, terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng?
3. Seberapa besar kontribusi iklim kerja terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng?
4. Seberapa besar kontribusi etos kerja terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng?
5. Seberapa besar kontribusi *landscape* perpustakaan terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng?
6. Secara simultan seberapa besar *primal leadership*, motivasi kerja, iklim kerja, etos kerja dan *landscape* perpustakaan memberi kontribusi terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng?

1.5 Tujuan Penelitian

Seturut rumusan masalah penelitian tersebut di atas, maka tujuan penelitian dalam riset ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui besaran kontribusi *primal leadership* terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng.
2. Untuk mengetahui besaran kontribusi motivasi kerja, terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng.
3. Untuk mengetahui besaran kontribusi iklim kerja terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng.
4. Untuk mengetahui besaran kontribusi etos kerja terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng.
5. Untuk mengetahui besaran kontribusi *landscape* perpustakaan terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng.
6. Untuk mengetahui besaran secara simultan kontribusi *primal leadership*, motivasi kerja, iklim kerja, etos kerja dan *landscape* perpustakaan terhadap pelayanan prima pada Kantor Dinas Arsip dan Perpustakaan Kabupaten Buleleng.

1.6 Signifikansi Penelitian

Esensi dasar sebuah penelitian dapat dilihat dari substansi signifikansi yang ditawarkan. Atas dasar itu signifikansi dalam penelitian ini akan dikelompokkan menjadi dua yakni signifikansi secara teoretik dan secara praktis.

1.6.1 Signifikansi Teoretis

1. Secara teori penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih bagi pengembangan konsep-konsep *total quality management* dalam organisasi publik dan organisasi nirlaba sektor jasa, dan atau perkantoran yang menawarkan jasa publik, khususnya yang berkaitan sisi peningkatan pelayanan prima dengan variabel *primal leadership*, motivasi kerja, iklim kerja, etos kerja dan *landscape* perpustakaan.
2. Selain manfaat teoretik di atas, penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai rujukan bagi peneliti lain yang ingin memperdalam dan memperluas penelitian sejenis khususnya yang berkaitan dengan masalah *Total Quality Management* yang belakangan ini menjadi semacam *tagline*-nya para aparatur manajemen baik di organisasi publik, nirlaba maupun organisasi bisnis yang berorientasi financial profitability.

1.6.2 Signifikansi Praktis

Bagi Aparatur pengelola perpustakaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian untuk melakukan refleksi dan perbaikan terhadap kebijakan dalam rangka meningkatkan pelayanan prima. Terutama bagi para Pimpinan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan untuk menemuenali dan mempraktikkan *primal leadership*, menumbuhkan motivasi kerja, iklim kerja dan etos kerja para aparatur pustakawan di

semua level, dan juga menjadi masukan yang berarti untuk mendesain *landscape* perpustakaan yang *touch the feeling* bagi konsumennya, sehingga visi pelayanan prima dapat diaktualisasikan.

1.7 Novelty (Kebaharuan)

Penelitian ini mencari tahu hubungan Pelayanan Prima pada Kantor Dinas Perpustakaan Kabupaten Buleleng dengan melibatkan variabel-variabel non-fisik seperti *Primal leadership*, Motivasi Kerja, Iklim Kerja, Etos Kerja dan variabel fisik seperti *Landscape* Perpustakaan. Variabel-variabel yang dijadikan kajian tersebut merupakan suatu kebaruan yang belum pernah dikaji sebelumnya dalam mencari keterkaitannya dengan Pelayanan Prima. Jika berkaca pada penelitian-penelitian yang relevan, mereka lebih banyak melibatkan variabel-variabel seperti Motivasi Kerja, Iklim Kerja, dan Etos Kerja dari Pustakawan. Penambahan variabel bebas seperti *Primal leadership* adalah untuk menggerakkan tingkat kesadaran pimpinan, serta keyakinannya tentang arti penting dan nilai dari *outcomes* yang dituju, dan cara-cara mencapainya. Lalu variabel *Landscape* Perpustakaan adalah untuk implikasi yang dapat dihasilkan jika memiliki sarana dan prasarana yang memadai. Diharapkan dengan variabel-variabel tersebut dapat ditemukan hubungannya dengan Pelayanan Prima.

