

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PERUBAHAN PENATAAN ORGANISASI ,MANAJEMEN SDM SERTA  
KEPUASAN SATUAN KERJA DALAM MEMPEROLEH LAYANAN  
PADA KPPN PANGKALPINANG**

**(Studi kasus: Dampak Reformasi Birokrasi terhadap  
Tingkat kepuasan layanan kppn pangkalpinang)**



TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Administrasi Publik

Disusun Oleh :

**PUTUT SUYOSO TRICAHYONO**

**NIM. 015533884**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2010**

ABSTRACT

*THE CHANGES OF ORGANIZATION RECONSTRUCTIONS, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE STAKEHOLDER SATISFACTIONS IN GETTING SERVICE AT KPPN PANGKALPINANG*

*(Case Study : The Impact of Bureaucratic Reformation on Service Satisfaction at KPPN Pangkalpinang)*

PUTUT SUYOSO TRICAHYONO  
pututsjj@yahoo.com

UNIVERSITAS TERBUKA

*Keywords:*

*Bureaucracy reform be comprehensive serious and will bring the government towards good governance, with the ultimate goal to give better service to the community.*

*Bureaucratic reformations are made in order to change toward service improvement quickly by the government bureaucracy to serve the people. Ministry of Finance as General Treasurer of State is an institution that has a strategic position at the first institution of government is to reform its bureaucracy.*

*This research was conducted to determine the impact of implementation of policies implemented by the governments, namely Bureaucratic Reformation in the Ministry of Finance, which conducted one of them by the State Treasury Service Office (KPPN). Bureaucratic reformation is intended to Improve Organization and Human Resource Management. Also examined the level of stakeholder satisfaction with services primarily related to the public treasury in the field, namely the state budget disbursement by the financial management of "Satker" as stakeholder.*

*This study is an experiment and carried out to answer three main hypotheses, (1) Are the changes in Structuring the Organization have any impact to performance and therefore contributes to the level of job satisfaction in obtaining services unit of KPPN Pangkalpinang. (2) Does the Improvement of Human Resources influence the outcome (organizational performance) are faced with the level of stakeholder satisfaction (Satuan Kerja). (3) Are there changes in the level of stakeholder satisfaction after the bureaucracy reformation and how big the contribution of each factor in the process of service.*

*The object is the Treasury Service Office (KPPN) Pangkalpinang, while the sample of financial managers of the KPA (User Authorization Budget), Treasurer, Officer Financial Reporting Task Force. Determination of the sample using simple*

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

**PERUBAHAN PENATAAN ORGANISASI, MANAJEMEN SDM SERTA  
KEPUASAN SATUAN KERJA DALAM MEMPEROLEH LAYANAN PADA  
KPPN PANGKALPINANG  
(Studi Kasus : Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Tingkat Kepuasan  
Layanan KPPN Pangkalpinang)**

TAPM yang berjudul "*Perubahan Penataan Organisasi, Manajemen SDM serta Kepuasan Satuan Kerja dalam Memperoleh Layanan, Pada KPPN Pangkalpinang. (Studi Kasus : Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Tingkat Kepuasan Layanan KPPN Pangkalpinang)*" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, 29 Oktober 2010



Yang Menyatakan

Putut Suyoso Tricahyono

NIM. 015533884

## LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Perubahan Penataan Organisasi, Manajemen SDM serta Kepuasan Satuan Kerja dalam Memperoleh Layanan, Pada KPPN Pangkalpinang (Studi Kasus : Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Tingkat Kepuasan Layanan KPPN Pangkalpinang)

Penyusun TAPM : Putut Suyoso Tricahyono

NIM : 015533884

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Hari / Tanggal : Jumat, 29 Oktober 2010

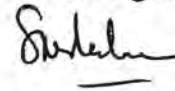
Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Ir. Sri Harijati, MA  
NIP. 196209111938032002

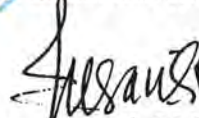
Pembimbing I,



Dr. Said Kelana

Mengetahui :

Kabid Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Direktur Program Pasca Sarjana



Dra. Susanti, M.Si  
NIP. 196712141993032002



Suciati, M.Sc., Ph.D.  
NIP. 195202131985032001



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

**PENGESAHAN**

NAMA : Putut Suyoso Tricahyono  
NIM : 015533884  
PROGRAM STUDI : Magister Administrasi Publik  
JUDUL TAPM : Perubahan Penataan Organisasi, Manajemen SDM serta Kepuasan Satuan Kerja dalam Memperoleh Layanan Pada KPPN Pangkalpinang, (Studi Kasus : Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Tingkat Kepuasan Layanan KPPN Pangkalpinang).

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Sabtu, 11 Desember 2010

Waktu : 13.00 - 15.00 WIB

Dan telah dinyatakan LULUS.

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komisi Penguji : Dr. Maman Rumanta, M.Si. ....  
Penguji Ahli : Prof. Dr. Aries Djaenuri, MA. ....  
Pembimbing I : Dr. Said Kelana .....  
Pembimbing II : Dr. Ir. Sri Harijati, MA. ....

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan TAPM (Tugas Akhir Program Magister) yang merupakan prasyarat untuk mendapatkan gelar magister pada Universitas Terbuka.

Dalam penulisan TAPM ini penulis mengambil judul “Perubahan Penataan Organisasi, Manajemen SDM serta Kepuasan Satuan Kerja dalam Memperoleh Layanan, Pada KPPN Pangkalpinang, (Studi Kasus : Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Tingkat Kepuasan Layanan KPPN Pangkalpinang)”.

Untuk itu pada kesempatan ini kami tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Said Kelana selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan saran hingga terselesaikannya TAPM ini.
2. Dr. Ir. Sri Harijati, MA selaku pembimbing II yang telah memberikan panduan dan koreksi atas TAPM ini.
3. Pimpinan, fasilitator dan segenap staf pada UPBJJ UT Pangkalpinang yang telah membantu kelancaran hingga terselesaikannya TAPM ini.
4. Seluruh rekan mahasiswa atas kerjasama yang baik, masukan dan saran selama pelaksanaan proses belajar mengajar.
5. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pangkalpinang beserta seluruh jajaran yang telah mengizinkan dan memberikan bantuan kepada penulis dalam melakukan penelitian.

## DAFTAR ISI

	halaman
Abstrak	i
Lembar Pernyataan	iii
Lembar Persetujuan	iv
Lembar Pengesahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel	xi
Daftar Lampiran	xiv
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Kegunaan Penelitian .....	10
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	12
B. Kerangka Berpikir .....	33
<b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	36
B. Populasi dan Sampel .....	37
C. Instrumen Penelitian .....	41
D. Pengukuran Variabel .....	42
E. Prosedur Pengumpulan Data .....	45
F. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis .....	47
<b>BAB IV : TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	52
B. Karakteristik Responden .....	52
C. Pembahasan Data Hasil Penelitian .....	59
D. Uji Analisis Data .....	91



E. Uji Hipotesis .....	93
F. Perbandingan Penelitian Sebelumnya .....	93
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	99
B. Saran .....	101
DAFTAR PUSTAKA .....	103
LAMPIRAN.....	106

UNIVERSITAS TERBUKA



## DAFTAR GAMBAR

Gambar		halaman
Gambar 2.1	Kerangka Pikir.....	35
Gambar 3.2	Nomogram Harry King .....	39
Gambar 4.2	Grafik Batang Hasil Penelitian .....	91

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR TABEL

Tabel		halaman
Tabel 3.1	Jumlah populasi (satker) dan sampel penelitian .....	38
Tabel 3.2	Pengukuran variabel Penataan Organisasi .....	43
Tabel 3.3	Pengukuran variabel Peningkatan Manajemen SDM .....	44
Tabel 3.4	Pengukuran variabel Tingkat Kepuasan .....	44
Tabel 4.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	53
Tabel 4.2	Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	54
Tabel 4.3	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	55
Tabel 4.4	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan Pengelola Keuangan .....	56
Tabel 4.5	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan .....	57
Tabel 4.6	Distribusi Responden Berdasarkan Status Pegawai .....	58
Tabel 4.7	Distribusi Responden Berdasarkan Golongan .....	58
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi Variabel Percepatan Layanan .....	60
Tabel 4.9	Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Percepatan Penyelesaian Pekerjaan .....	61
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi pernyataan kedua dalam Variabel Keakuratan dan Ketepatan Layanan) .....	62
Tabel 4.11	Nilai Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Keakuratan dan Ketepatan Layanan .....	63
Tabel 4.12	Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi ketiga Variabel Ketegasan Peraturan. ....	64
Tabel 4.13	Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Ketegasan Peraturan .....	66
Tabel 4.14	Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi Variabel Pungutan Biaya dalam Pemberian Layanan .....	67

Tabel 4.15	Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Pungutan biaya atas Pemberian Layanan .....	68
Tabel 4.16	Distribusi Frekuensi Skor Peningkatan Manajemen SDM Variabel Ketaatan SDM menjalankan SOP .....	70
Tabel 4.17	Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Ketaatan SDM dalam melaksanakan SOP .....	71
Tabel 4.18	Distribusi Frekuensi Skor Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kemampuan Teknis SDM dalam pemberian pelayanan .....	72
Tabel 4.19	Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kemampuan Teknis SDM melaksanakan pelayanan .....	74
Tabel 4.20	Distribusi Frekuensi Skor Peningkatan Manajemen SDM Variabel Penampilan, kemampuan komunikasi, tidak diskriminatif.....	75
Tabel 4.21	Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Penampilan, kemampuan komunikasi, tidak diskriminatif .....	76
Tabel 4.22	Distribusi frekuensi Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kesungguhan Melaksanakan Tugas dengan Tanggung Jawab Tanpa Menunda).....	77
Tabel 4.23	Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kesungguhan Melaksanakan Tugas dengan Tanggung Jawab Tanpa Menunda .....	79
Tabel 4.24	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Variabel Layanan Birokrasi karena Penataan Organisasi .....	80
Tabel 4.25	Deskripsi Data Tingkat Kepuasan Variabel Layanan Birokrasi karena Penataan Organisasi .....	81
Tabel 4.26	Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Variabel Profesionalisme Layanan SDM .....	82
Tabel 4.27	Deskripsi Data Tingkat Kepuasan Variabel Profesionalisme Layanan SDM .....	83

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		halaman
Lampiran 1	Permohonan Izin Mendapatkan Data Penelitian .....	106
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian .....	107
Lampiran 3	Data Kode dan Nama Satker Sampel .....	115
Lampiran 4	Data Hasil Kuesioner .....	117
Lampiran 5	Kegiatan Personalia dan SDM Menurut tingkatannya .....	123
Lampiran 6	Struktur Organisasi KPPN Pangkalpinang .....	124
Lampiran 7	Data Hasil Uji "t" .....	125
Lampiran 8	Tabel Rangkuman Penelitian berdasarkan Hasil Hitung <i>Mean</i> , atas Pernyataan Responden dari 10 Kuesioner yang diajukan .....	138
Lampiran 9	Tabel Rangkuman Penelitian berdasarkan Uji "t", atas Pernyataan Responden dari 10 Kuesioner yang diajukan...	140
Lampiran 10	Jadwal penelitian.....	142
Lampiran 11	Gedung dan Ruang Pelayanan KPPN Pangkalpinang .....	143

*random sampling method. This method of selecting samples randomly selected sample is expected to represent the results of research of the population. Research methods using different test of paired samples.*

*The results show there is an increasing stakeholder satisfaction as the Task Force in obtaining the services of KPPN, this is evident from the results of the "t" test which indicates a significant number of (- 14 223) before the reform period compare to after the reformation.*

*In conclusion, this study proves that the reform of bureaucratic influence on service patterns and service patterns improved organizational performance, which automatically has an influence on the level of stakeholder satisfaction.*

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Reformasi birokrasi di Kementerian / Lembaga sedang gencar-gencarnya dilakukan. Jajaran pemerintahan pusat maupun daerah sedang berusaha mereformasi diri dengan segala hambatan dan tantangannya dengan tujuan berusaha memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Pembentukan Kementerian Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada Kabinet Indonesia Bersatu II merupakan bukti kepedulian pemerintah terhadap upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih dan lebih baik.

Tidak dapat dipungkiri bahwa layanan publik yang diselenggarakan oleh kantor-kantor pemerintah selama ini pada umumnya menggambarkan sifat dan sikap birokrasi yang kurang bagus, contoh sederhana untuk mengurus KTP di kelurahan/kecamatan akan lebih cepat selesai bila diberikan sejumlah uang tambahan bila dibandingkan dengan tidak ada tambahan biaya. Itu identik dengan tata cara pelayanan yang serba lamban, berbelit-belit, tidak berkepastian, tidak transparan dan bahkan diwarnai dengan adanya pungutan tidak resmi yang disediakan pemerintah melalui aparturnya. Kondisi birokrasi seperti ini berdampak pada buruknya pelayanan publik kepada masyarakat. Ketidakberdayaan administrasi negara melalui jaringan birokrasinya dalam menghadapi problem-problem sosial dan ekonomi ini sudah dirasakan sejak lama. Oleh karenanya kondisi ini mutlak perlu segera dirubah agar stigma publik terhadap buruknya pelayanan birokrasi dapat segera berlalu (Treasury Indonesia I/2010 : 6).

Kondisi ini diperkuat oleh pernyataan wakil ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) bidang pencegahan Haryono Umar (Treasury Indonesia 1/2010 : 22), “Menyimak wawancara dengan wakil ketua KPK Haryono Umar, pada tahun 2008 adalah pertama kalinya KPPN disurvei, dan langsung masuk dalam daftar unit pelayanan dengan integritas terendah”.

Lahirnya 3 (tiga) paket undang-undang, yaitu Undang-undang no. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang no. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang no. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, merupakan landasan sekaligus sebagai pemicu reformasi birokrasi di tubuh Kementerian Keuangan Republik Indonesia yaitu dengan melakukan pembenahan organisasi baik dari struktur, organisasi, sumber daya manusia, aturan dan ketentuan yang berlaku.

Quah (1976) berpendapat, “Reformasi Administrasi adalah proses yang sengaja dilakukan untuk mengubah struktur, prosedur, sikap dan perilaku birokrat publik dalam rangka meningkatkan efektivitas”. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian Keuangan, didasarkan tiga pilar utama, yaitu :

1. Penataan Organisasi.
2. Penyempurnaan Proses Bisnis.
3. Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Ketiga pilar utama tersebut diikat dengan dua buah tali capaian yaitu IKU (Indikator Kinerja Utama) dan Remunerasi, dengan target *Good Government* melalui peningkatan kinerja dengan pelayanan publik yang baik sebagai puncak tujuan utama organisasi.

Reformasi birokrasi Kementerian Keuangan banyak mendapat kritik dan pujian dari media cetak maupun media elektronik. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Universitas Indonesia bekerja sama dengan Kementerian Keuangan pada awal tahun 2008 tentang “Tanggapan Publik Pengguna Layanan pada Unit-unit Teknis Lingkup Departemen Keuangan”, dari 167 unit responden yang disurvei terdapat 127 responden atau 76,05 % diantaranya menyatakan puas dengan layanan yang diberikan oleh KPPN. Angka tersebut adalah besaran tertinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat diantara angka-angka yang diraih oleh unit-unit pelayanan lain di lingkup Departemen Keuangan. Sebagai perbandingan 62,78 % *stakeholder* Ditjen Pajak menyatakan puas, sedangkan 54,19 % pelanggan Ditjen Bea dan Cukai menyatakan hal yang sama. Survey ini menunjukkan bahwa kinerja Ditjen Perbendaharaan, terutama melalui KPPN Percontohan, telah diapresiasi dan dinilai positif oleh publik (*Treasury Indonesia I/2010*).

Pada rentang waktu bulan Juni – September 2008 tim Direktorat Pengembangan dan Penelitian KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) bekerja sama dengan LP3ES juga melakukan survey. KPK melakukan Survey Integritas atas Pelayanan Publik pada 105 unit pelayanan di wilayah pusat (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi) dan di daerah yang meliputi 52 kabupaten/kota. Dari survey tersebut rata-rata skor integritas sektor publik di tingkat pusat adalah 6,84, sedangkan rata-rata skor integritas sektor publik di 52 kabupaten/kota di 20 provinsi adalah 6,69. Namun KPK memberikan skor 2,75 pada pelayanan KPPN. Skor ini menjadikan KPPN berada di urutan ke 104 dari 105 unit yang di survey. Hal ini menunjukkan rendahnya integritas, yang berarti peluang korupsi masih



besar. Namun dalam survey selanjutnya di akhir tahun 2009 (April – September 2009) KPK mengumumkan hasil survey Integritas Sektor Publik tahun 2009 yang dipresentasikan oleh wakil ketua KPK (Mochammad Jasin) pada Selasa 22 Desember 2009. Di dalam survey tersebut KPPN dan KPPBC yang sebelumnya masuk daftar instansi dengan integritas terendah hilang dari daftar ini berarti integritas meningkat tajam (*Treasury Indonesia I/2010, hal. 14*).

Reformasi birokrasi Kementerian Keuangan dilatarbelakangi faktor sejarah, sejak Indonesia merdeka tahun 1945, Republik Indonesia masih dibawah bayang-bayang kolonial Belanda terutama dalam masalah hukum dan perundang-undangan, termasuk masalah hukum pengelolaan keuangan negara yang dalam lingkungan Kementerian Keuangan lebih dikenal dengan nama ICW (*indische comptabiliteit wet*) atau Undang-Undang Perbendaharaan Indonesia (UUPI).

Atas dasar itu disusunlah rancangan hukum reformasi bidang keuangan negara, yang diawali pada saat pemerintah mengajukan paket rancangan undang-undang (RUU) bidang Keuangan Negara, RUU Perbendaharaan Negara dan RUU Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara. RUU tersebut dibahas lalu disetujui oleh DPR secara bertahap, kemudian lahirlah Undang-undang no. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang no. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang no. 15 tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Di era inilah reformasi digulirkan, untuk pengelolaan fiskal dan kekayaan negara dikuasakan kepada Menteri Keuangan, sementara untuk pengelolaan moneter ada pada bank sentral yaitu Bank Indonesia. Kementerian Keuangan Republik Indonesia dibawah Menteri Keuangan selaku *chief financial officer* (CFO) dalam

pengelolaan fiskal melaksanakan tugas umum pengelolaan kebijakan fiskal dan kerangka ekonomi makro, penganggaran, administrasi perpajakan, administrasi kepabaeanan, perbendaharaan dan pengawasan keuangan.

Dalam melaksanakan tugasnya secara struktur organisasi Kementerian Keuangan dibagi dalam beberapa Eselon I. Eselon I tersebut adalah Inspektorat Jenderal, Sekretariat Jenderal beberapa Direktorat Jenderal, beberapa Badan, dibantu oleh 5 (lima) staf ahli dan beberapa Pusat yang secara fungsional bertanggung jawab kepada Sekretariat Jenderal.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah salah satu Direktorat Jenderal dibawah Kementerian Keuangan yang dipimpin oleh seorang Direktur Jenderal yang bertanggung jawab langsung kepada Menteri Keuangan yang dalam melaksanakan tugasnya didasarkan pada Undang-undang Nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang didalam pasal 1-nya berbunyi “ Perbendaharaan Negara adalah pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara termasuk investasi dan kekayaan yang dipisahkan yang kemudian ditetapkan dalam APBN/APBD”.

Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara adalah adalah ujung tombak pelayanan publik yang dimiliki Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPBN) pada Departemen Keuangan R.I. Instansi vertikal dibawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang mempunyai tugas pokok dan fungsi melakukan pembukuan dan penyaluran atas Penerimaan dan Pengeluaran Negara atas dana untuk dan dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) berdasarkan undang-undang dan ketentuan yang berlaku. Di seluruh Indonesia terdapat 178 KPPN yang melakukan tugas pokok dan fungsi tersebut yang

tersebar di seluruh Ibukota Provinsi dan beberapa ibukota kabupaten dan kota yang berada dari Sabang sampai Merauke.

Inisiasi reformasi pelayanan muncul sebagai respon atas stigma masyarakat yang menyatakan ketidakpuasannya terhadap pelayanan yang selama ini diterimanya dari instansi publik. Pelayanan KPPN termasuk salah satu pelayanan yang dirasakan berbelit-belit, tidak transparan, dan sering dijumpai pungutan-pungutan tidak resmi (Treasury Indonesia 1/2010 : 6).

Hal ini menjadi isu strategis mengingat kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam berbagai aspek kehidupan. Di bidang ekonomi, perbaikan kinerja pelayanan publik akan berdampak pada tumbuhnya kepercayaan dan partisipasi masyarakat terhadap pemerintah yang pada akhirnya akan mendorong terciptanya iklim kondusif untuk kegiatan usaha dan investasi. Peran strategis tersebut menjadikan KPPN sebagai salah satu institusi di lingkungan Departemen Keuangan yang kinerjanya menjadi sorotan masyarakat.

Salah satu bentuk layanan yang cukup signifikan dilakukan perbaikan adalah penyelesaian Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) Non Belanja Pegawai yang sebelumnya diselesaikan dalam waktu 1 (satu) hari, sekarang cukup diselesaikan dalam waktu 1 (satu) jam sejak Surat Perintah Membayar (SPM) diterima secara lengkap dan memenuhi syarat. Peningkatan pelayanan yang cukup signifikan tersebut dilakukan melalui penyederhanaan proses penyelesaian pekerjaan, penggunaan teknologi informasi, serta dukungan Sumber Daya Manusia yang memadai.

KPPN Pangkalpinang merupakan satu dari dua KPPN yang berada di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung, satu yang lain adalah KPPN Tanjung Pandan terletak di Pulau Belitung yang melayani Kabupaten Belitung dan Kabupaten Belitung Timur, kedua KPPN berada dibawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Bangka Belitung yang berada di Pangkalpinang dimana sebelum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdiri tahun 2000 masuk dalam Wilayah Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan di Palembang.

Secara Struktur Organisasi KPPN dipimpin oleh seorang kepala kantor dengan jabatan setara eselon III dibagi dalam empat Seksi yaitu Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank/Pos, Seksi Verifikasi dan Akuntansi dan Sub Bagian Umum masing- masing dipimpin oleh seorang Kepala Seksi setara dengan eselon IV dengan membawahi pelaksana antara 2 sampai dengan 14 pegawai, struktur organisasi KPPN Pangkalpinang dapat dilihat pada lampiran.

Pemangku kerentingan (*Stakeholder*) yang dilayani oleh KPPN Pangkalpinang adalah para pengelola keuangan Satuan kerja instansi yaitu Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Bendahara Pengeluaran, Penandatangan SPM, dan petugas pelaporan keuangan yang mengelola dana yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). KPPN Pangkalpinang pada tahun anggaran 2010 melayani sebanyak 219 Satuan Kerja yang tersebar pada beberapa Pemerintah Daerah (Pemda) di Pulau Bangka, adapun Pemda yang berada dibawah wilayah pembayaran KPPN Pangkalpinang yang meliputi :

1 (satu) Pemerintah Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

1 (satu) Pemerintah Kota Pangkalpinang

4 (empat) Pemerintah Kabupaten yaitu Kabupaten Bangka (Induk), Kabupaten Bangka Tengah, Kabupaten Bangka Barat dan Bangka Selatan.

**VISI :** “ Menjadi unit pelayanan yang cepat, tepat dan akurat dalam penyaluran dana APBN dan mewujudkan kuasa Bendahara Umum Negara yang akuntabel “.

**MOTTO :** “Bekerja dengan tanggung jawab dan bertanggung jawab untuk bekerja”.

**JANJI LAYANAN :** “Cepat, tepat, transparan dan tanpa pungutan biaya”.

#### **B. Perumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan diteliti adalah apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang dirasakan satuan kerja akibat perubahan pola dan prosedur kerja layanan guna mengukur tingkat kepuasan satuan kerja / mitra kerja sebagai akibat reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pangkalpinang. Apakah perubahan proses layanan akan berdampak terhadap naiknya tingkat kepuasan *stakeholder* terhadap layanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.

Dengan diterapkannya SOP (*Standard Operating Procedure*) pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara berarti terdapat perubahan metode dan prosedur layanan yang dilakukan, hal ini berarti Satuan Kerja / mitra kerja juga harus menyesuaikan pola dan prosedur kerja sesuai standar yang diterapkan oleh KPPN Pangkalpinang, satuan kerja selaku *stakeholder* kerja dituntut dapat mengikuti perubahan pola layanan ini.

Dalam penelitian ini titik berat ada pada hubungan perubahan sistem layanan yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara kepada Satuan Kerja terhadap tingkat kepuasan Satuan Kerja karena terjadinya percepatan waktu pelayanan, ketepatan layanan, transparansi layanan dan pemberian layanan tanpa biaya yang diharapkan berhubungan pada naiknya tingkat kepuasan *stakeholder*.

Secara spesifik penelitian ini dimaksudkan menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan karena adanya perubahan penataan organisasi pada KPPN Pangkalpinang pada masa sebelum reformasi birokrasi dibandingkan setelah reformasi birokrasi ?
2. Apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan karena adanya perubahan manajemen SDM pada KPPN Pangkalpinang pada masa sebelum reformasi dibandingkan dengan setelah reformasi birokrasi ?
3. Apakah terdapat perubahan tingkat kepuasan *stakeholder* dan kualitas layanan antara masa sebelum dibandingkan setelah adanya reformasi birokrasi pada KPPN Pangkalpinang.

### **C. Tujuan Penelitian.**

Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan *stakeholder* akibat perubahan penataan organisasi dan peningkatan manajemen sumber daya manusia di KPPN Pangkalpinang.

Secara spesifik penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian :

1. Apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan *stakeholder* karena adanya perubahan penataan organisasi pada masa sebelum reformasi birokrasi dibandingkan dengan sesudah reformasi birokrasi ?
2. Apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan *stakeholder* karena adanya perubahan manajemen Sumber Daya Manusia pada masa sebelum reformasi birokrasi dibandingkan dengan setelah reformasi birokrasi ?
3. Apakah terdapat terdapat perubahan tingkat kepuasan *stakeholder* dan kualitas layanan antara masa sebelum dibandingkan setelah adanya reformasi birokrasi pada KPPN Pangkalpinang ?

#### **D. Kegunaan Penelitian.**

Dengan mengetahui variabel-variabel penelitian yaitu penataan organisasi dan peningkatan manajemen SDM diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan sehingga kinerja KPPN Pangkalpinang diharapkan naik. Sehingga dapat digunakan sebagai alat ukur untuk menentukan variabel mana saja yang dapat digunakan untuk menaikkan tingkat kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan dari KPPN Pangkalpinang antara lain :

1. Dapat digunakan sebagai dasar peningkatan metode pemberian layanan yang baik pada masa yang akan datang bagi KPPN Pangkalpinang.
2. Dapat digunakan sebagai pembanding atas metode layanan yang diberikan bagi KPPN / kantor-kantor lain yang memiliki pola layanan sejenis yang diberikan kepada *stakeholder* terhadap instansi yang memberikan layanan yang hampir sama.

3. Sebagai bahan peningkatan dan perbaikan dalam penyusunan SOP (*Standard Operating Procedure*) terhadap pola dan prosedur yang sekarang berlaku, sehingga diharapkan dapat digunakan sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas layanan pada KPPN Pangkalpinang di masa mendatang.
4. Secara akademis penelitian ini berguna untuk menjawab pertanyaan apakah teori yang diterapkan sesuai dengan kenyataan di lapangan atau tidak.

UNIVERSITAS TERBUKA



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini dipaparkan teori-teori dari sumber pustaka yang diambil dari buku literatur dan paparan yang di unduh dari internet. Kerangka pemikiran penelitian ini diuraikan berupa rangkaian penalaran dalam suatu kerangka premis-premis untuk sampai pada simpulan-simpulan yang berujung kepada hipotesis yang akan diuji secara empiris untuk menjawab pertanyaan hipotesis. Teori-teori yang dibahas meliputi Teori Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Layanan, dan Teori Kepuasan.

#### A. Kajian Teori.

##### 1. Organisasi :

Dalam kehidupan sehari-hari kita tidak dapat terlepas dari organisasi yang mempengaruhi semua strata dan tingkatan kehidupan kita sebagai manusia, kita hidup terlibat dan berhubungan dengan berbagai organisasi dimanapun kita berada dan kapan saja apakah di rumah, kantor, sekolah, masjid, gereja, lingkungan sosial, negara. Keterlibatan kita di dalam organisasi bisa sebagai, karyawan, mahasiswa, klien, pasien atau warganegara, berikut pandangan para ahli tentang organisasi.

- a. Gibson, Ivancevic, Donnelly (1985) mendefinisikan Organisasi sebagai *“Kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan”*.

- b. Robbins dalam BMP ADPU4341 (2008) memberikan definisi “*organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu atau sekelompok tujuan yang telah ditetapkan*”.
- c. G. Hicks dalam Winardi “ ... *An organization is a structured process in which persons interact for objectives ...* ” definisi tersebut berlandaskan fakta yang merupakan ciri umum semua organisasi :
- 1) Sebuah organisasi senantiasa mencakup sejumlah orang.
  - 2) Orang-orang tersebut terlibat satu sama lain dengan satu atau lain cara, maksudnya mereka semua berinteraksi.
  - 3) Interaksi tersebut selalu dapat diatur atau diterangkan dengan struktur tertentu.
  - 4) Masing-masing orang di dalam organisasi memiliki sasaran-sasaran pribadi, beberapa diantaranya merupakan alasan bagi tindakan-tindakan yang dilakukannya. Ia mengekspektasi bahwa keterlibatannya di dalam organisasi tersebut akan membantunya mencapai sasaran-sasarannya.
- d. J. Winardi (2007) membuat definisi, “... *Sebuah organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau sub sistem, di antara mana sub sistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan dimana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling*

*berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan”.*

Dari beberapa pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan organisasi memiliki komponen dasar yaitu :

- 1) Adanya sekelompok orang yang mempunyai kerjasama.
- 2) Adanya aturan yang membentuk keterikatan dan pembagian tugas.
- 3) Adanya tujuan / sasaran yang hendak dicapai.

## 2. Kinerja Organisasi :

Konsep kinerja dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan Byar dalam Keban, 1995). Hal ini berarti bahwa kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Indikator kinerja yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik begitu kompleks, berbeda dengan swasta yang indikator kinerjanya relatif sederhana dan tersedia di pasar. Hal ini terjadi karena birokrasi publik memiliki *stakeholders* yang heterogen dan memiliki kepentingan berbeda-beda. *Stakeholders* birokrasi publik seperti masyarakat pengguna jasa, aktivis sosial, partai politik, wartawan dan para pengusaha sering berusaha mendesakkan kepentingannya agar diperhatikan oleh birokrasi publik, karenanya penilaian kinerja birokrasi publik cenderung jauh lebih kompleks dari pada di perusahaan bisnis.

Berbagai perspektif dalam menilai perubahan kinerja organisasi publik memperlihatkan indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun kinerja pelayanan publik menjadi sangat bervariasi. Sehingga kinerja organisasi adalah cara sistem bekerja pada organisasi dalam mencapai tujuan organisasi dengan menghasilkan produk yang berkualitas secara efektif dan efisien.

KPPN dibentuk dengan tujuan menyalurkan dana APBN untuk memenuhi kebutuhan belanja pegawai, belanja rutin maupun untuk belanja pembangunan Satuan Kerja, dikaitkan dengan kinerja organisasi yang menghasilkan produk yang berkualitas secara efektif dan efisien maka KPPN dituntut tanggung jawab menyalurkan dana APBN secara cepat, tepat dan transparan, sesuai visi dan misi organisasi.

### 3. Manajemen :

- a. Manajemen menurut Kotter (1997) adalah seperangkat proses yang bisa mempertahankan agar sistem orang dan teknologi yang rumit dapat berjalan dengan lancar. Aspek yang paling penting dari manajemen meliputi perencanaan, penyusunan anggaran, pengorganisasian, penyusunan staf, pengendalian, dan pemecahan masalah.
- b. Menurut Follet (dalam Hani Handoko, 2001 : 3) Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan-pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan

berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

- c. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009), Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan adapun unsur-unsur manajemen terdiri dari *man, money, method, machine* dan *market*, disingkat 6 M.

#### 4. Manajemen Sumber Daya Manusia :

Indikator Manajemen Sumber Daya Manusia menurut pendapat para ahli sangat bervariasi, sedangkan Penataan Manajemen SDM berarti bagaimana cara menata SDM sesuai kebutuhan organisasi, menurut para ahli :

- a. (Hani Handoko, 2001) membagi tiga tingkatan kegiatan personalia dan Sumber Daya Manusia, yaitu :
  - (1) Tingkat Strategik (jangka panjang)
  - (2) Manajerial (jangka menengah)
  - (3) Operasional (jangka pendek).

Secara lebih rinci kegiatan personalia dan Sumber Daya Manusia menurut tingkatannya dapat dilihat pada tabel lampiran 3.

- b. (Walker J.W, 1992), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan celah antara situasi saat ini dan situasi yang diharapkan. Celah tersebut merupakan peluang bagi karyawan untuk lebih berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian strategi bisnis. Pendefinisian Isu Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan langkah awal dalam proses pemformulasian strategi SDM dan juga penyelarasan kegiatan-kegiatan SDM dengan prioritas bisnis, pendefinisian tersebut meliputi :
1. Sejauh mana organisasi mengidentifikasi, menganalisis, dan memilih isu yang akan dituju melalui strategi sumber daya manusia,
  2. Apa isu-isu SDM saat ini yang berasal dari strategis bisnis dan dari perubahan lingkungan yang mempengaruhi strategi bisnis.
- c. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d. Menurut B. Flipppo (dalam Malayu S.P. Hasibuan, 2009), Manajemen SDM didefinisikan, “ *Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to end that individual, organizational and societal objectives are accomplished*”, kurang lebih berarti Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan,

dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat.

Kajian Manajemen SDM dikaitkan dengan Manajemen SDM pada KPPN Pangkalpinang diatur menurut pembagian tugas pokok dan fungsi-fungsi masing-masing Seksi. Penempatan karyawan bertujuan mewujudkan pelayanan yang efektif dan efisien dilakukan melalui pembagian tugas pegawai pada *front office*, *middle office* dan *back office*. Sedangkan pembagian fungsi dibagi dalam 4 Seksi yaitu Seksi Pencairan Dana, Seksi Bank/Pos, Seksi Verifikasi dan Akuntansi dan Sub Bagian Umum Sebagai pendukung seksi-seksi yang ada. Dengan pembagian tugas secara jelas diharapkan akan memuaskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan *stakeholder*.

#### 5. Kepuasan :

Terdapat beberapa teori yang membahas tentang kepuasan. Berikut ini pendapat pakar tentang Kepuasan :

- a. Kepuasan merupakan *outcome* dari sebuah bentuk layanan, untuk mencapai tingkat kepuasan yang diinginkan dalam pelayanan publik dituntut prinsip kualitas pelayanan prima. Untuk mencapai kepuasan diperlukan mutu pelayanan yang terbaik yang dapat diberikan atau paling tidak sama dengan standar. Dalam penelitian ini Kepuasan merupakan *variable terikat* yang diwakili oleh Y (*the explained*).

b. Kepuasan diperoleh melalui kualitas layanan publik yang baik, untuk menentukan kualitas layanan yang baik menurut Zeithaml (dalam Umar, 2000:38) dapat dilihat dari 5 dimensi yaitu *reability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dan *tangibles*. Hal senada disampaikan oleh Fitzsimmons dan Fitzsimmons dalam Budiman, terdapat lima indikator pelayanan yang baik :

- 1) *Reliability* : yang ditandai pemberian pelayanan yang tepat dan benar.
- 2) *Tangibles* : yang ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
- 3) *Responsiveness* : yang ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat.
- 4) *Assurance* : yang ditandai dengan tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan.
- 5) *Emphaty* : yang ditandai tingkat kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.

c. Menurut Lijan Poltak Sinambela dkk. (2008) tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari :

- 1) *Transparansi* : yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.



- 2) Akuntabilitas : yaitu pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
  - 3) Kondisional : yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
  - 4) Partisipatif : yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
  - 5) Kesamaan hak : yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial dan lain-lain.
  - 6) Keseimbangan hak dan kewajiban : yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.
- d. Pengertian kepuasan pelanggan menurut Oliver sebagaimana dikutip oleh Supranto (1997:233) adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja / hasil kerja yang dirasakannya dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Apabila kinerja dibawah harapan maka pelanggan akan kecewa dan apabila kinerja sesuai atau melebihi harapan, maka pelanggan akan puas.

e. Kotler memberikan definisi kepuasan pelanggan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja suatu produk dan harapan-harapannya (Tjiptono 2004:147).

f. Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi mulai dari yang konvensional hingga yang lebih strategis.

1) **Definisi konvensional Kualitas** biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti :

- a) Kinerja (*performance*)
- b) Keandalan (*reliability*)
- c) Mudah dalam penggunaan (*ease of use*)
- d) Estetika (*esthetics*), dan sebagainya.

2) **Definisi Strategis kualitas** dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Gaspers dalam Sampara Lukman, berdasarkan pengertian kualitas baik konvensional maupun strategis pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok :

- (1) Kualitas terdiri atas sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas penggunaan produk.

- (2) Kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Dari beberapa teori diatas dan dihubungkan dengan administrasi publik, pelayanan yang diberikan KPPN Pangkalpinang terhadap *stakeholder* mempunyai karakteristik :

- Batas waktu penyelesaian yang terukur untuk setiap jenis layanan yang diberikan (cepat).
- Jaminan cairnya dana apabila segala persyaratan yang diajukan telah diterima dengan lengkap dan benar (tepat).
- Segala permasalahan yang berkaitan dengan proses pelayanan dilakukan dengan terbuka dan jelas (transparan/tanpa biaya).

#### 6. Layanan :

Terdapat beberapa definisi layanan yang dikemukakan oleh para ahli atau berdasarkan perundang-undangan, diantaranya :

- a. Layanan dapat diartikan setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya dan pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik (Kotler, 1995 : 96).
- b. Sedangkan menurut Stanton (1993:190) menyatakan bahwa layanan adalah kegiatan yang dapat diidentifikasi secara tersendiri, yang pada hakekatnya bersifat tak teraba (*intangibles*), yang merupakan pemenuhan

kebutuhan dan tidak harus terikat pada penjualan produk atau juga yang lain. Untuk menghasilkan layanan, mungkin perlu atau mungkin tidak diperlukan penggunaan benda nyata, akan tetapi sekalipun benda itu dipergunakan namun tidak terdapat adanya pemindahan hak milik atas benda tersebut secara permanen.

- c. Menurut Undang-undang No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, “Pelayanan Publik adalah kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam 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”.

Dari beberapa definisi diatas dihubungkan dengan pelayanan yang diberikan KPPN kepada *stakeholder* maka layanan KPPN Pangkalpinang merupakan aktifitas yang bersifat tak teraba yang ditawarkan, termasuk kategori layanan publik yang dilakukan oleh kantor pemerintah. Layanan KPPN berusaha menjadi layanan yang berkualitas yaitu layanan yang mempunyai kriteria cepat, tepat dan transparan, sesuai visi dan misi organisasi.

## 7. Reformasi :

Beberapa pendapat dikemukakan oleh para ahli tentang Reformasi yang dalam bahasa Indonesia berarti perubahan secara drastis untuk perbaikan

pada suatu masyarakat atau Negara, yang dalam penelitian ini diwakili oleh X sebagai variabel bebas (*explanatory*), diantaranya :

- a. Menurut Cooper (1998:11), Reformasi adalah perubahan ke arah lebih baik. Ini berarti bahwa tidak semua perubahan dapat dikategorikan reformasi kalau pada akhirnya tidak mengarah pada kebaikan.
- b. Quah (1976) mendefinisikan Reformasi Administrasi sebagai proses yang sengaja dilakukan untuk mengubah struktur, prosedur, sikap dan perilaku birokrat publik dalam rangka meningkatkan efektivitas guna mencapai tujuan pembangunan nasional.
- c. Samonte dan Hahn Been Lee (1979) mengartikan Reformasi sebagai pembaruan yang sengaja dilakukan agar sistem administrasi publik dapat menjadi agen perubahan sosial dan instrumen yang baik dalam menciptakan persamaan politik, keadilan sosial, dan pertumbuhan ekonomi.
- d. Khan (1981) menyatakan reformasi sebagai rangkaian usaha yang sengaja dilakukan untuk menghasilkan perubahan-perubahan berbagai kebiasaan, perilaku, struktur yang telah mapan.
- e. Menurut Warsito (2003:60) bila dicermati: pengertian dan konsep reformasi pada hakekatnya menyangkut 4 aspek sebagai berikut :
  - 1) Reformasi mengandung pertalian adanya inovasi dan transformasi.
  - 2) Kesuksesan reformasi membutuhkan perubahan yang sistematis dan dalam kerangka yang luas, dan perubahan tersebut harus dengan cara hati-hati dan direncanakan.

- 3) Tujuan reformasi adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas.
- 4) Reformasi haruslah dapat menanggulangi perubahan-perubahan lingkungan.

Dari beberapa definisi diatas dihubungkan dengan reformasi yang dilakukan KPPN kepada *stakeholder* maka layanan KPPN telah melakukan inovasi dan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik menuju pelayanan yang efektif dan efisien yaitu pelayanan yang cepat, tepat dan transparan.

8. **Reformasi Birokrasi** : dalam “*good governance*” mempunyai “Visi” terwujudnya tata pemerintahan yang baik, sedangkan “Misi” Reformasi adalah membangun, menata ulang menyempurnakan, membina, dan menertibkan birokrasi pemerintah, agar mampu dan komunikatif dalam menjalankan peranan dan fungsinya. “*home page*” KPK (Komisi Pemberantasan Korupsi) yang diposted oleh *humas* “on 2007/3/2”, dimana dalam pelaksanaannya mempunyai 5 (lima) target dan sasaran,
- a. Terbentuknya birokrasi yang bersih yaitu birokrasi yang anti KKN dan berkurangnya perilaku koruptif pegawai negeri.
  - b. Birokrasi yang efisien dan hemat dalam menggunakan sumber daya yang terbatas (*man, money, material, method, and time*).
  - c. Birokrasi yang transparan, yakni birokrasi yang seluruh kebijakan dan aktifitasnya diketahui masyarakat dan masyarakat dapat mengaksesnya dengan mudah.

- d. Birokrasi yang melayani, yaitu birokrasi yang tidak minta dilayani, tetapi birokrasi yang melayani masyarakat.
- e. Birokrasi yang terdesentralisasi, yaitu kewenangan pengambilan keputusan terdesentralisasikan kepada pimpinan unit terdepan.

Untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut, diperlukan instrumen hukum sebagai pijakan atau fondasi reformasi birokrasi, guna mengarahkan dan memaksakan birokrasi pemerintahan kearah pencapaian *good governance*.

Dalam "Model Reformasi Birokrasi Indonesia" Reformasi Birokrasi sudah mulai bergulir disemua lini Birokrasi pada pemerintahan pusat maupun pemerintahan di daerah, meskipun secara menyeluruh belum menyentuh pada semua aspek kehidupan rakyat hal ini dirasakan terutama sejak runtuhnya masa orde baru sampai menjelang transisi tahun 1998, menurut *Syafuan Rozi*, reformasi birokrasi tidak lepas dari birokrasi Politik karena secara tidak langsung berpengaruh terhadap birokrasi Pemerintah karena tujuan akhir birokrasi politik adalah tercapainya puncak kekuasaan.

Dalam "Reformasi Administrasi Kajian Komparatif Pemerintahan Tiga Presiden" Debirokratisasi merupakan upaya untuk menyederhanakan dan merampingkan birokrasi publik. Debirokratisasi tidak ditujukan untuk menghilangkan birokrasi sama sekali, melainkan untuk menghilangkan disfungsi birokrasi dan biopatologi, serta mengurangi praktik percaloan antara publik dan birokrat, dengan demikian debirokratisasi dapat

meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Berdasarkan pengalaman reformasi administrasi publik di Amerika Serikat, Ingraham dan Romzek (1994) mengatakan bahwa ketidakpuasan masyarakat atas kualitas pelayanan pemerintah disebabkan karena kualitas aparat pemerintah atau birokrasi yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat masih rendah, mereka hanya melakukan tugas rutin dan menentang fungsi baru untuk beradaptasi dengan kondisi masyarakat yang semakin kompleks dan karenanya meningkatkan kekacauan lingkungan politik dan ekonomi.

Dalam situs Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan dengan alamat <http://www.reform.depkeu.go.id/> (diunduh pada 2 Maret 2010), diungkapkan bahwa reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan merupakan tuntutan dari reformasi yang dilaksanakan Pemerintah di bidang Keuangan Negara pada tahun 2003 yang ditandai dengan lahirnya Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Pengelolaan Keuangan Negara, Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 Tentang Pertanggungjawaban dan Pelaporan Pelaksanaan Keuangan Negara, ketiga Undang-undang tersebut merupakan reformasi dari peraturan warisan kolonial yaitu ICW (*Indische Comptabiliteits Wet*) dan IAR (*Indische Alegemene Rechenkamer*), adapun esensi dari program reformasi birokrasi adalah memberikan pelayanan publik yang lebih baik, dan



meningkatkan secara terus menerus. Untuk dapat memberikan pelayanan terbaik, organisasi harus diatur dan disusun berdasarkan fungsi untuk menghasilkan output dan outcome yang sesuai dengan pelayanan yang diharapkan masyarakat. Seiring dengan hal itu, proses bisnis juga harus dibenahi agar tidak saja akuntabel dan transparan, tetapi juga ringkas, singkat, dan tanpa biaya. Untuk menjalankan itu semua dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang kompeten serta bekerja secara terukur dan disiplin.

Pada sebuah Editorial buletin yang berjudul "Reformasi Birokrasi Depkeu Patutkah Didukung?" pada <http://www.reform.depkeu.go.id/> (diunduh 4 April 2010) dalam melaksanakan Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan dilakukan dengan :

- Penataan Organisasi, meliputi : modernisasi organisasi, pemisahan, penggabungan dan penajaman fungsi organisasi.
- Perbaikan Proses Bisnis, meliputi : analisis dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja, dan penyusunan Standar Prosedur Operasi (SOP).
- Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, pembangunan assessment center, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin, dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen SDM.

Khan (1981) menyatakan, " Reformasi sebagai rangkaian usaha yang sengaja dilakukan untuk menghasilkan perubahan-perubahan berbagai

kebiasaan, perilaku, struktur”. Pada Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan dalam penelitian ini difokuskan pada penataan organisasi, perbaikan proses bisnis dimana kewenangannya ada di tingkat pusat, sedangkan Peningkatan Manajemen SDM adalah kebijakan pusat yang diimplementasikan di tingkat daerah oleh KPPN. Pada Implementasinya di KPPN reformasi birokrasi dalam struktur organisasi dilakukan dengan pemangkasan 5 Seksi menjadi 4 Seksi, dalam tahapan proses bisnis dan manajemen SDM dilakukan melalui penyelesaian setiap jenis pekerjaan oleh karyawan menggunakan SOP melalui penempatan pegawai yang sesuai dengan keahliannya.

#### 9. Pengelolaan Birokrasi yang baik.

Menurut Peter M. Blau (2004:4) Birokrasi adalah, “ tipe organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dalam skala besar dengan cara mengkoordinir pekerjaan banyak orang secara sistematis”, pernyataan ini mengandung arti bahwa Birokrasi merupakan alat untuk memuluskan atau mempermudah jalannya penerapan kebijakan pemerintah dalam upaya melayani masyarakat dengan tetap melakukan koordinasi antar / intra instansi atau departemen, secara sistematis, akurat dan efisien. Penerapan *Good Governance* sebagai implementasinya adalah Birokrasi, dengan ekspektasi masyarakat terhadap pemerintahan dengan mensyaratkan masyarakat ikut serta terlibat dan mengawasi jalannya pemerintahan,

sehingga tercipta keseimbangan peran antar lembaga. (GCG, [www.tatokpangalinan.wordpress.com](http://www.tatokpangalinan.wordpress.com)).

Dalam pelaksanaan di lapangan diharapkan KPPN dapat menangkap keinginan satuan kerja dari pelayanan yang diberikannya sehingga perlu secara berkala menerbitkan kuesioner termasuk saran dan masukan guna menilai kualitas layanannya demi meningkatkan layanan lebih baik.

#### 10. *Good Corporate Governance* (GCG) :

GCG adalah pengelolaan bisnis yang melibatkan kepentingan *stakeholder* serta penggunaan sumber daya berprinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. *Good Corporate Governance* tercipta apabila terjadi keseimbangan kepentingan antara semua pihak yang berkepentingan dengan proses bisnis. Sistem pengukurannya menggunakan konsep *Balance Score Card* (BSC) karena mampu mengukur kinerja komprehensif dan mengakomodasi kepentingan internal bersama kepentingan eksternal bisnis. Prinsip GCG yang baik harus mempunyai lima dasar yaitu, *transparency* (pengungkapan informasi sehingga semua pihak berkepentingan tahu pasti apa yang telah dan bisa terjadi), *Fairness* (Perlindungan hak, perlakuan yang sama dan adil kepada *stakeholder*, melarang kecurangan), *Accountability* (terdapat pengawasan yang efektif berdasarkan keseimbangan kekuasaan dewan komisaris), *Responsibility* (Adanya kepatuhan organisasi pada peraturan dan undang-undang yang berlaku), Etika kerja yang mengatur penerapan prinsip-prinsip *good corporate* dalam perilaku kerja karyawan,

direksi dan komisaris terhadap perusahaan (organisasi). (sumber : GCG, [www.tatok.pangalpinan.wordpress.com](http://www.tatok.pangalpinan.wordpress.com)).

KPPN Pangkalpinang, secara berkala melakukan evaluasi pada setiap kesempatan bertatap muka dengan Satker pada saat melaksanakan sosialisasi melalui pembagian kuesioner.

#### 11. Satuan Kerja :

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor : PMK 102/PMK.06/2006 tanggal 31 Oktober 2006, dalam Bab I yang dimaksud dengan satuan kerja (satker) adalah :

*"Unit organisasi lini kementerian negara/lembaga/ pemerintah daerah yang melaksanakan tugas, fungsi, program dan tujuan kementerian negara/lembaga pemerintah daerah, serta memiliki kewenangan atas penggunaan anggaran"*.

Jenis-Jenis Satuan Kerja (Satker) adalah :

- a. *Satker Pusat*, yaitu satker yang kewenangan dan tanggungjawabnya melakukan kegiatan pengelolaan anggaran dalam rangka tugas pokok dan fungsi kantor pusat/kementerian Negara/Lembaga yang lokasinya dapat berada di pusat atau di daerah.
- b. *Satker Vertikal/Unit Pelaksana Teknis (UPT)* kementerian Negara/Lembaga yaitu instansi vertikal di daerah yang kewenangan dan tanggung jawabnya melakukan kegiatan pengelolaan anggaran dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang berasal dari kantor pusat Kementerian Negara/Lembaga.

- c. *Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)*, yaitu satker pemerintah provinsi yang melaksanakan tugas dekonsentrasi dan satker pemerintah provinsi/kabupaten/kota yang melaksanakan tugas perbantuan.
- d. *Satuan Kerja Non Vertikal Tertentu (SNVT)* adalah satker yang ditetapkan kementerian negara/lembaga untuk melaksanakan satu atau lebih kegiatan dan mengelola anggaran kementerian negara/lembaga bersangkutan karena adanya sifat tertentu dari kegiatan dimaksud.
- e. *Satuan Kerja Sementara (SKS)* yaitu satker yang tidak termasuk ke dalam satker satker tersebut diatas (diluar satker Pusat,SVUPT,dan SKPD)

Satuan Kerja sebagai sampel dalam penelitian ini adalah semua satuan kerja butir a sampai dengan e.

12. KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang Organisasi dan tata kerja instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara adalah Instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan pada Departemen Keuangan berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang dalam melaksanakan tugasnya Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara mempunyai tugas melaksanakan kewenangan perbendaharaan dan bendahara umum, penyaluran pembiayaan atas beban

anggaran, serta penatausahaan penerimaan dan pengeluaran anggaran, melalui dan dari kas Negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## B. Kerangka Berpikir.

Sebagai *Input* dalam kerangka pikir adalah “upaya Kementerian Keuangan (KPPN) dalam meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat dibidang keuangan”. Sedangkan landasan KPPN Pangkalpinang dalam melakukan perubahan layanan adalah Keputusan Menteri keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 sebagai dasar dicanangkannya Reformasi Birokrasi di Kementerian Keuangan dengan proiritas pertama di bidang penataan organisasi, kedua penyempurnaan *business process* dan ketiga peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM).

*Process* merupakan langkah kedua yaitu pelaksanaan reformasi birokrasi dengan tujuan memperbaiki kualitas layanan yang dalam implementasinya melalui pertama, penataan organisasi yaitu pelaksanaan peraturan sesuai ketentuan yang berlaku serta pembustan SOP pada setiap detail pekerjaan yang dilakukan. Kedua, Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi peningkatan kualitas, penempatan SDM yang kompeten pada tempat dan waktu yang sesuai, sistem pola karir yang jelas dan terukur, pengelolaan SDM berbasis kompetensi, serta keakuratan dan kecepatan penyajian informasi SDM sesuai kebutuhan manajemen, diterapkan proses *assessment* sebagai gerbang awal memangku jabatan, agar manajemen SDM sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

*Output* merupakan tahap ketiga berupa baiknya kualitas layanan yang diberikan KPPN kepada Satuan Kerja selaku *stakeholder*, akibat dari adanya tahapan

penataan organisasi dan manajemen SDM, layanan KPPN diharapkan cepat, tepat, transparan dan tanpa biaya sehingga Reformasi Manajemen Keuangan Negara (Treasury Indonesia, 1/2010) melakukan pendekatan sejauh mana kepuasan *stakeholder* terhadap pelayanan yang diberikan. Agar penilaian senantiasa bersifat objektif dan tidak samar, kualitas layanan yang baik setidaknya dibatasi pada atribut-atribut :

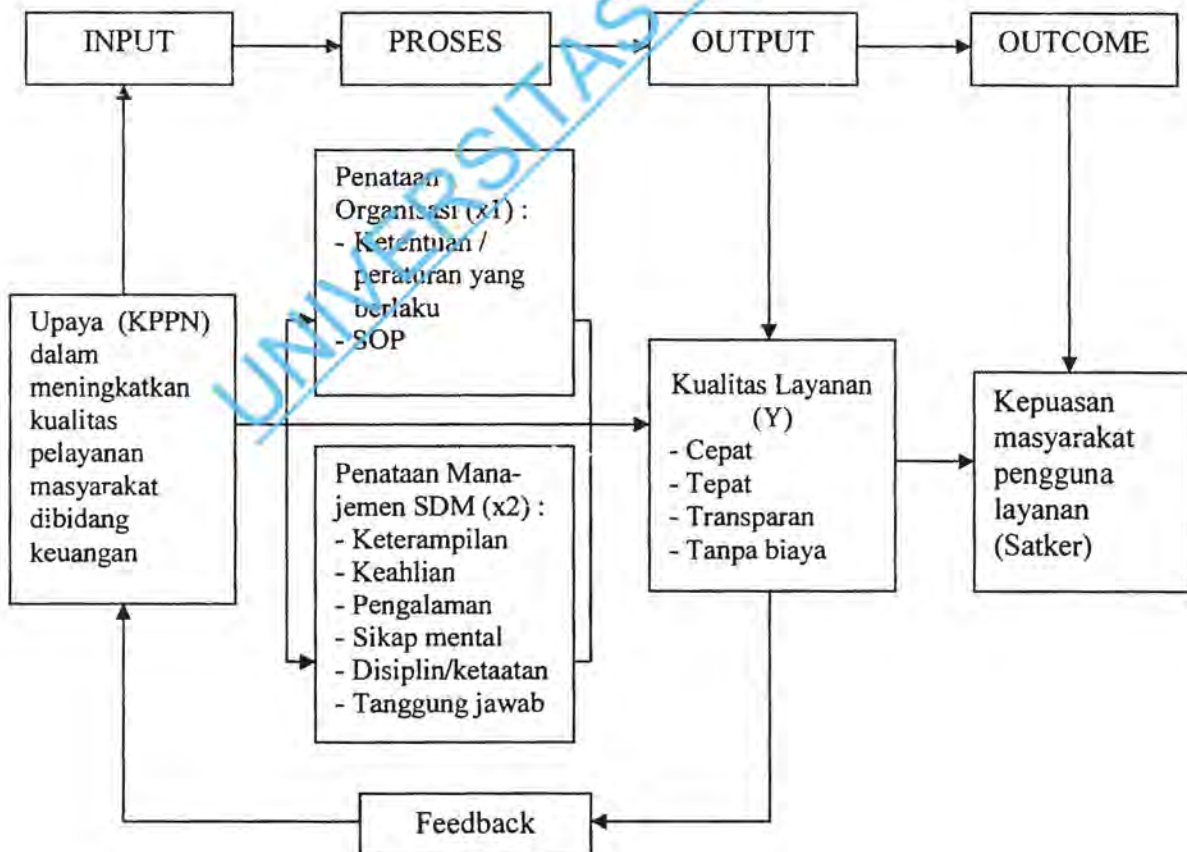
- a. Ketepatan waktu pelayanan.
- b. Akurasi pelayanan.
- c. Biaya pelayanan.
- d. Kesecapan, keramahan dalam memberikan pelayanan.
- e. Tanggung jawab.
- f. Kelengkapan.
- g. Kemudahan mendapatkan pelayanan.
- h. Variasi model pelayanan.
- i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan.
- j. Atribut pendukung pelayanan lainnya.

*Outcome* merupakan capaian akhir tahap pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu bagaimana kepuasan masyarakat pengguna layanan dapat terpenuhi. Dalam artikel berjudul “Menyerap aspirasi, keinginan dan harapan pengguna layanan”, (<http://www.perbendaharaan.go.id>) diunduh 2 Agustus 2010 dinyatakan, “Setiap institusi publik yang memiliki tugas utama pelayanan, sudah seharusnya melakukan evaluasi secara berkala dengan tujuan untuk terus meningkatkan kualitas layanannya. Salah satu sarana yang lazim digunakan diantaranya melalui *survey* kepuasan

terhadap pengguna jasa. Harapannya, didapatkan penilaian yang objektif dari para pengguna jasa sebagai ‘cermin’ bagi organisasi untuk mengevaluasi kinerja yang telah dilakukannya”.

Dari alur pikir tersebut diharapkan KPPN sebagai ujung tombak layanan bidang perbendaharaan perlu menyerap aspirasi, keinginan, dan harapan pengguna jasa yaitu ini Satuan Kerja dengan tujuan untuk terus meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Dengan demikian hasil survey diharapkan menjadi umpan balik bagi unit-unit terkait tidak hanya kantor vertikal di daerah namun juga unit terkait lingkup kantor pusat.

Gambar 2.1. KERANGKA PIKIR :





### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian berjudul **“Perubahan Penataan Organisasi, Manajemen SDM serta Kepuasan Satuan Kerja dalam Memperoleh Layanan, Pada KPPN Pangkalpinang, (Studi Kasus : Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Tingkat Kepuasan Layanan KPPN Pangkalpinang)”** adalah sebagai berikut :

#### A. Desain Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif artinya bahwa dalam penelitian ini dari proses, hipotesis, turun ke lapangan, analisis data dan kesimpulan sampai dengan penulisannya mempergunakan aspek pengukuran, perhitungan rumus dan kepastian data numerik. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi obyek penelitian (KPPN Pangkalpinang) dari sudut hasil data kuantitatif atas jawaban responden pada pokok kajian reformasi birokrasi sebagai masukan (*input*). Penataan organisasi dan peningkatan manajemen SDM sebagai proses (*process*). Kualitas layanan sebagai hasil (*output*) serta tingkat kepuasan Satuan Kerja selaku *stakeholder* dalam memperoleh pelayanan sebagai capaian (*outcome*).

Sedangkan yang dimaksud dengan data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (*skoring*) dengan menggunakan data *kontinum* yaitu data yang diperoleh dari hasil pengukuran

dengan menggunakan pengumpulan data secara interval (Sugiono, 2003). Dengan demikian desain penelitian ini menggunakan *explanatory Survey Method* yaitu metode survey yang hasilnya dijelaskan berdasarkan uraian kecenderungan atas jawaban responden yang terkumpul. Hasil jawaban responden dikelompokkan kedalam angka-angka yang diuraikan kedalam kategori penilaian, sangat baik angka 9-10, baik angka 7-8, cukup angka 5-6, buruk angka 3-4 dan sangat buruk angka 1-2, sehingga menggunakan pendekatan *mixed method* yaitu penggunaan data kuantitatif didukung deskriptif kualitatif.

## B. Populasi dan Sampel.

Populasi adalah wilayah generalisasi atas obyek, subjek penelitian yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2003). Bukan hanya objek atau subjek yang dipelajari saja tetapi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki subjek atau objek tersebut. Populasi penelitian ini adalah Satuan Kerja dalam wilayah pembayaran KPPN Pangkalpinang meliputi Satuan kerja yang mempunyai kode Kewenangan Kantor Pusat (KP), Kantor Daerah (KD), Dekonsentrasi (DK), dan Tugas Perbantuan (TP).

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2003). Sampel terpilih diharapkan dapat mewakili karakteristik yang akan diteliti atau sebagian jumlah dari yang dimiliki oleh

populasi yang terwakili. Sampel dalam penelitian ini adalah Satuan Kerja yang memiliki kriteria yang memenuhi syarat :

1. Satker yang telah memiliki kurun waktu paling tidak dua tahun atau lebih dalam wilayah pelayanan KPPN Pangkalpinang, berjumlah 186 Satuan Kerja.
2. Jumlah sampel ditentukan secara acak atas dasar keterwakilan jenis kewenangan satker dari total Satker terpilih.

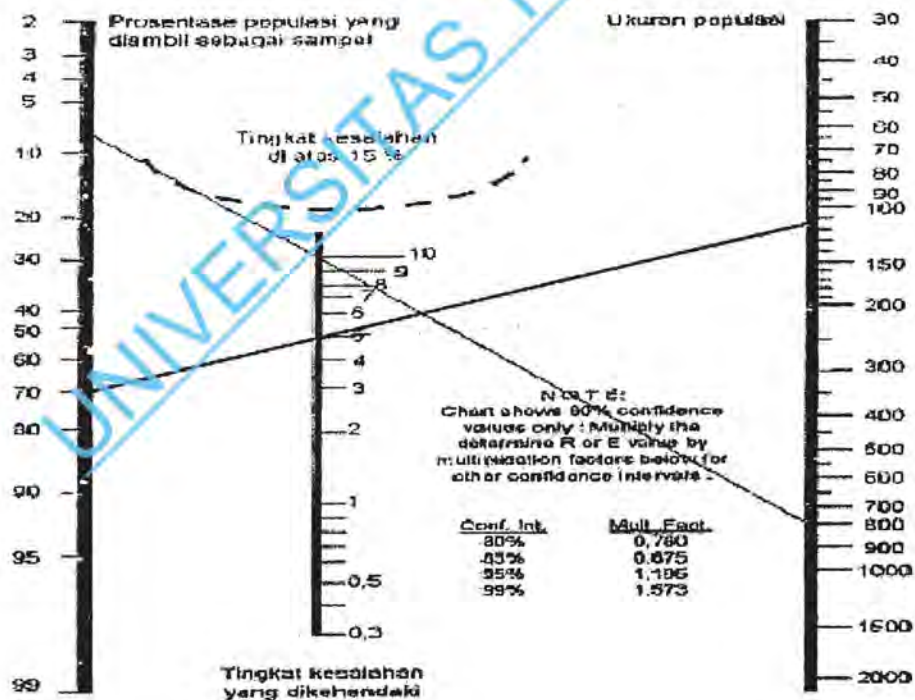
Reformasi Birokrasi diterapkan di KPPN Pangkalpinang dimulai pada awal tahun 2008. Penentuan kriteria sampel didasarkan atas saat dimulainya reformasi birokrasi awal tahun 2008, sehingga satuan kerja memiliki perbandingan perlakuan masa sebelum reformasi dengan setelah reformasi. Sedangkan penentuan Satker berdasarkan Jenis Kewenangan untuk memenuhi asas pemerataan, sehingga tidak ada satker yang diutamakan atau ditinggalkan sehingga diambil persentase satker sesuai jumlahnya, sehingga sampel terpilih seperti tampak pada tabel 3.1.

Tabel 3.1. Jumlah populasi (satker) dan sampel penelitian.

NO	NAMA SATKER	POPULASI	TERPILIH	SAMPEL
1	Satker Kantor Daerah (KD)	117 Satker	103 Satker	30 Satker
2	Satker Kantor Pusat (KP)	13 Satker	10 Satker	3 Satker
3	Satker Dekonsentrasi (DK)	58 Satker	51 Satker	12 Satker
4	Satker Tugas Perbantuan (TP)	26 Satker	22 Satker	5 Satker
5	Satker Urusan Bersama (UB) (baru ada pada tahun 2010)	5 Satker	0 Satker	0 Satker
	Jumlah Satker	219 Satker	186 Satker	50 Satker

Pengambilan data sampel sebanyak 50 Satker yang diharapkan dapat mewakili seluruh responden, hal ini disebabkan keterbatasan-keterbatasan yang ditemui dalam penelitian, seperti kendala jarak dan keterbatasan waktu. Prinsip penentuan ukuran sampel menggunakan *nomogram Harry King*, dengan menghitung sampel tidak hanya didasarkan atas kesalahan  $\alpha$  5 % saja tetapi bervariasi sampai dengan 15 %. Namun jumlah populasi paling tinggi hanya 2.000 (Sugiyono : 2003). Jumlah sampel 186 telah sesuai dengan prinsip penelitian.

Gambar 3.2. Nomogram Harry King



Dari populasi sebanyak 186 satker pada KPPN Pangkalpinang, diambil sampel sebanyak 50 Satker. Teknik penarikan sampel menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*). Dikatakan *Simple random sampling* karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada pada populasi tersebut (Sugiono, 2003).

Dalam penelitian ini, sampel yang terdiri dari para Kuasa Pengguna Anggaran, Bendahara, Penandatanganan SPM, Petugas Tata usaha / Pelaporan dan Petugas Rekonsiliasi ditetapkan menjadi sumber informasi dan ditentukan secara acak (*simple random sampling*). Artinya, setiap satuan kerja memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi unit informasi yang diwakili oleh pengelola keuangannya.

Sampel penelitian ini adalah Satuan Kerja sehingga tidak secara otomatis dapat menjadi data primer, diperlukan responden sebagai sumber data yang dianggap mewakili satuan kerja tersebut sehingga setiap responden menjadi unit-unit informasi yaitu satuan kerja. Tidak seluruh satker dapat dipilih sebagai sampel karena terdapat syarat yang tidak terpenuhi sebagai sampel diantaranya karena belum 2 tahun menjadi Satker yang dilayani oleh KPPN Pangkalpinang sebanyak 14 Satker tahun 2009 dan terdapat 15 Satker baru pada tahun anggaran 2010.

### C. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengelola dan menginterpretasikan informasi dari para responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid (Sugiyono, 2003). Instrumen dalam penelitian ini menggunakan angket / kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui.

Kuesioner dalam penelitian ini berupa pertanyaan yang mengharuskan responden memberikan penilaian berupa angka-angka terhadap segala sesuatu yang dialaminya terhadap pelayanan yang diterima dari KPPN Pangkalpinang. Penilaian tersebut berlaku pada saat sebelum tahun 2008 dan sesudah tahun 2008 mengingat reformasi birokrasi mulai dilaksanakan pada awal tahun 2008. Selain itu responden diperkenankan memberikan saran atau masukan melalui kolom yang telah disediakan.

Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut (Hadi, 1991 : 1) suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Suatu instrumen

### C. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengelola dan menginterpretasikan informasi dari para responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid (Sugiyono, 2003). Instrumen dalam penelitian ini menggunakan angket / kuesioner. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui.

Kuesioner dalam penelitian ini berupa pertanyaan yang mengharuskan responden memberikan penilaian berupa angka-angka terhadap segala sesuatu yang dialaminya terhadap pelayanan yang diterima dari KPPN Pangkalpinang. Penilaian tersebut berlaku pada saat sebelum tahun 2008 dan sesudah tahun 2008 mengingat reformasi birokrasi mulai dilaksanakan pada awal tahun 2008. Selain itu responden diperkenankan memberikan saran atau masukan melalui kolom yang telah disediakan.

Validitas merupakan tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut (Hadi, 1991 : 1) suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen ini mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang ingin diungkapkan. Sedangkan reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten, apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Suatu instrumen

pengumpul data harus memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga data yang diperoleh dari pengukuran jika diolah diharapkan hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam penelitian ini menggunakan hipotesis asosiatif (hubungan antar variabel) teknik korelasi ganda dua variabel independen dan satu dependen (*multiple correlation*) yaitu merupakan angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel secara bersama-sama atau lebih dengan variabel yang lain (Sugiyono : 2003, 215). Setelah data responden terkumpul kemudian diolah dengan dilakukan uji statistik menggunakan *paired-samples t test*, dari pengujian dihasilkan data-data hasil uji, hasil uji ini kemudian diteliti apakah terdapat kesamaan arah antara hasil penelitian dengan hipotesa penelitian.

#### D. Pengukuran Variabel

Penskalaan dan konversi data melalui pengukuran terhadap variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan **skala interval**. Kuesioner terdiri dari 10 pernyataan yang terdiri dua kelompok yaitu 4 pernyataan kelompok pertama tentang Penataan Organisasi, 4 pernyataan kelompok kedua tentang Peningkatan Manajemen SDM, kedua kelompok pernyataan tersebut diharapkan akan mendukung pernyataan tentang Tingkat Kepuasan *Stakeholder*. Skor variabel merupakan jumlah dari seluruh skor pertanyaan yang terdapat dalam variabel tersebut. Untuk variabel  $X_1$  dan  $X_2$  digunakan 5 kategori dengan skor masing-masing kategori dengan cara responden memberikan nilai pada kolom yang



telah disediakan tentang pelayanan yang diterimanya dari pelayanan KPPN, baik dari apa yang dialaminya maupun yang dirasakannya, sebagai berikut :

a. Variabel Penataan Organisasi terdiri dari 4 pernyataan dalam kuesioner yaitu:

1. *Perubahan pola layanan dari 5 Seksi (sebelum TA. 2008) menjadi 4 Seksi (setelah TA.2008) pada KPPN Pangkalpinang dikaitkan dengan percepatan layanan.*
2. *Kejelasan peraturan yang berlaku terhadap keakuratan dan ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang.*
3. *Ketegasan peraturan yang berlaku terhadap ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang.*
4. *Pungutan / biaya terhadap setiap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.*

Tabel 3.2. Pengukuran variabel **Penataan Organisasi**

NO.	KATEGORI	SKOR
1.	Sangat buruk	1 - 2
2.	Buruk	3 - 4
3.	Cukup	5 - 6
4.	Baik	7 - 8
5.	Sangat baik	9 - 10

b. Variabel Manajemen SDM : terdiri dari 4 pernyataan dalam kuesioner yaitu :

1. *Penerapan "standar prosedur layanan" yang diberikan KPPN Pangkalpinang memiliki perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan dalam menjalankan tugas pelayanan.*
2. *Kemampuan teknis dalam tugas pelayanan serta Memiliki ketelitian dalam memeriksa dokumen pada Customer Service dan Front Office.*
3. *Penampilan pegawai KPPN, Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi serta pengetahuan pegawai terhadap peraturan serta kemampuan melayani secara obyektif tanpa membedakan status sosial dan diskriminasi lainnya.*
4. *Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam pemberian pelayanan serta kebersihan, kerapian, kenyamanan ruang tunggu dengan*

*kesungguhan melaksanakan tugas dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tanpa memunda.*

Tabel 3.3. Pengukuran variabel **Peningkatan Manajemen SDM**

NO.	KATEGORI	SKOR
1.	Sangat buruk (sangat tidak profesional)	1 - 2
2.	Buruk (tidak profesional)	3 - 4
3.	Cukup (cukup profesional)	5 - 6
4.	Bagus (profesional)	7 - 8
5.	Sangat bagus (sangat profesional)	9 - 10

c. Variabel Tingkat Kepuasan terdiri dari 2 pernyataan dalam kuesioner yaitu :

1. *Tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap layanan birokrasi pada KPPN Pangkalpinang.*
2. *Tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap profesionalisme layanan (SDM) pada KPPN Pangkalpinang.*

Tabel 3.4. Pengukuran variabel **Tingkat Kepuasan**

NO.	KATEGORI	SKOR
1.	Sangat tidak memuaskan	1 - 2
2.	Tidak memuaskan	3 - 4
3.	Cukup memuaskan	5 - 6
4.	Memuaskan	7 - 8
5.	Sangat memuaskan	9 - 10

### E. Prosedur Pengumpulan Data.

Prosedur pengumpulan data menggunakan metode survey, Singarimbun (1997 : 3), "Penelitian survey adalah penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mencari data". Metode ini adalah metode penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk pengumpulan data. Untuk melengkapi data yang didapat maka peneliti juga menggunakan kritik dan saran responden dan telaah dokumen yang diharapkan mampu mewakili kebutuhan satuan kerja sebagai *stakeholder*.

Jenis data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari para pengelola keuangan Satuan Kerja wilayah pembayaran KPPN Pangkalpinang yang terdiri dari para Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), bendahara, dan petugas pengelola laporan keuangan. Data sekunder diperoleh dari telaah dokumen serta masukan dan saran responden yang terletak pada bagian bawah kuesioner untuk setiap item.

Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dibagikan kepada responden yaitu satuan kerja yang memperoleh pelayanan selama kurun waktu sebelum reformasi birokrasi tahun 2008 dan sesudah tahun 2008. Responden selaku sumber data wajib memberikan penilaian berupa angka dari 1 sampai dengan 10 untuk setiap kuesioner sebanyak 10 pertanyaan. Responden juga diminta mengisi saran sebagai masukan terhadap pelayanan KPPN sesuai layanan yang dirasakannya.

Instrumen didesain sama terhadap seluruh responden, keakuratan data sangat tergantung pada instrument dan cara pengumpulan data berdasarkan

pengalaman dan apa yang dirasakan responden selama mendapat layanan dari KPPN yang dituangkan dalam angka penilaian. Setelah kuesioner diisi oleh responden kemudian diteliti apakah terdapat kuesioner yang belum diisi atau perlu penjelasan terhadap kuesioner yang kurang jelas. Kuesioner yang telah diisi dengan lengkap merupakan sumber data, data kemudian dimasukkan ke dalam tabel.

Penyebaran kuesioner dimulai pada tanggal 20 April 2010 sampai dengan minggu pertama bulan Mei 2010. Penyebaran kuesioner kepada responden terkesan antusias, terbukti setelah mengisi kuesioner segera mengembalikan kepada penyebar kuesioner, hal ini berarti responden bersedia berpartisipasi dan kemungkinan mempunyai kepentingan dengan dengan hasil penelitian ini.

Data primer yang dijangkau dari penelitian ini berasal dari responden dengan menggunakan instrumen kuesioner. Data sekunder diperoleh dari data tertulis KPPN berupa laporan, data realisasi, literatur, telaah dokumen yang terkait dengan kajian penelitian diperoleh dengan menggunakan instrumen pedoman *review* dokumen.

Data yang dihasilkan merupakan data yang menggunakan skala interval yaitu skala yang mempunyai lambang-lambang bilangan hasil pengukuran yang menunjukkan urutan tertentu dan mempunyai satuan skala tetap.

## F. Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.

### 1. Metode Analisis Data :

Analisis yang dipergunakan untuk mengolah data penelitian adalah analisis kuantitatif, maksudnya angka-angka atas data yang diperoleh dikelompok-keiompokkan dalam indikator-indikator penelitian. Dari indikator-indikator tersebut kemudian dicari pola-pola yang terjadi pada variabel-variabel tersebut disertai dengan penjelasan mengenai latar belakang dan dampaknya terhadap variabel terpengaruh sehingga diperoleh gambaran obyek penelitian secara lengkap berdasarkan pokok kajian penelitian.

Hasil jawaban responden dikumpulkan dalam tabel untuk selanjutnya dilakukan uji statistik menggunakan SPSS versi 17. dengan memasukkan seluruh jawaban responden pada menu *analyze, compare means*, dengan pilihan alat uji *paired-samples t tes.* Setelah dilakukan eksekusi dihasilkan data-data yang terdapat lampiran 6 pada daftar lampiran.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis uji “t” berpasangan (*paired t-test*), uji ini membandingkan suatu kumpulan pengukuran dengan sampel yang sama untuk membandingkan skor sebelum dan sesudah reformasi birokrasi untuk mengetahui apakah terdapat perubahan tingkat kepuasan. Pengujian menggunakan SPSS versi 17. Uji “t” merupakan model uji yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan signifikan (meyakinkan) dari dua buah *mean* sampel (dua buah sampel yang dikomparasikan). Dua sampel berpasangan adalah sebuah sampel dengan subjek

yang sama, namun mengalami dua perlakuan atau pengukuran yang berbeda (Hartono, 2003).

Analisis data dalam penelitian ini untuk membandingkan apakah terdapat perbedaan tingkat kepuasan satuan kerja melalui uji “t” antara masa sebelum reformasi birokrasi dibandingkan dengan masa setelah reformasi birokrasi sehingga satker harus membandingkan bagaimana kualitas layanan KPPN Pangkalpinang sebelum tahun 2008 dibandingkan dengan setelah tahun 2008 dengan melakukan penilaian layanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang. Hasil uji “t” akan menunjukkan nilai yang akan dibandingkan apakah sesuai hipotesis penelitian atau tidak.

Apabila hasil penelitian menunjukkan tingkat kepuasan meningkat berarti ada korelasi antara hipotesis dengan hasil penelitian diterima, dan apabila hasilnya tidak sejalan dengan hipotesa penelitian maka tidak ada korelasi, hipotesis ditolak. Hal ini akan menjawab pertanyaan penelitian “Apakah ada hubungan antara penataan organisasi dengan kepuasan stakeholder ?” dan “Apakah ada hubungan antara manajemen SDM dengan kepuasan stakeholder ?”

## **2. Hipotesa Penelitian :**

Ha : Kinerja KPPN Pangkalpinang sebelum reformasi birokrasi lebih rendah dibandingkan setelah reformasi birokrasi.

## **3. Hipotesa Statistik :**

$$H_0 : \mu 1 = \mu 2$$

$$H_1 : \mu_1 < \mu_2$$

Dimana :

$\mu_1$  : Rata-rata nilai sebelum reformasi

$\mu_2$  : Rata-rata nilai setelah reformasi

#### 4. Pengujian Hipotesis :

Uji penelitian ini menggunakan Uji *Paired Sample "t" test* (Uji Dua Sampel Berpasangan) adalah menguji satu sampel dengan dua pertanyaan yang sama dalam kurun waktu yang berbeda, apakah mempunyai rata-rata yang secara nyata berbeda ataukah tidak. Menurut (Santoso : 2003) Dua sampel yang berpasangan adalah sebuah sampel dengan subyek yang sama namun mengalami dua perlakuan atau pengukuran yang berbeda.

Uji hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- Besarnya hubungan Penataan Organisasi terhadap kualitas pelayanan di bidang keuangan kepada satuan kerja ditentukan oleh dimensi peraturan/ketentuan dan *standard operating procedure* (SOP) yang berlaku.
- Besarnya hubungan Penataan Manajemen SDM terhadap kualitas pelayanan di bidang keuangan kepada satuan kerja ditentukan oleh dimensi Keterampilan Keahlian, Pengalaman, Sikap mental, Disiplin/ketaatan dan tanggung jawab SDM.
- Adanya Penataan Organisasi dan Peningkatan Manajemen SDM mempunyai hubungan terhadap naiknya tingkat Kepuasan Satuan Kerja dalam memperoleh layanan KPPN Pangkalpinang.

Pengujian dilakukan dengan cara :

- a. **Menentukan Range** : Rentang data (range) dapat diketahui dengan jalan mengurangi data yang terbesar dengan data terkecil yang ada pada kelompok tersebut. Rumusnya adalah :

Dimana :

$$R = X_t - X_r$$

R = Rentang.

$X_t$  = Data terbesar dalam kelompok.

$X_r$  = Data terkecil dalam kelompok.

- b. **Menentukan Mean** : Mean merupakan penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata kelompok. Rata-rata (mean) ini didapat dengan menjumlahkan data seluruh individu dalam kelompok itu kemudian dibagi dengan jumlah individu yang ada pada kelompok tersebut, dengan rumus :

$$Me = \frac{\sum X_i}{n}$$

Dimana :

Me = Mean (rata-rata)

$\sum$  = Epsilon (jumlah)

$X_i$  = Nilai X ke i sampai ke n

n = Jumlah individu

- c. **Menentukan Median** : Median adalah salah satu teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai tengah dari kelompok data yang



telah disusun urutannya dari yang terkecil sampai yang terbesar, atau sebaliknya dari yang terbesar sampai yang terkecil.

- d. **Menentukan Modus** : Modus merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai yang sedang populer (yang sedang menjadi mode) atau yang sering muncul dalam kelompok tersebut.

Akhirnya semua pengolahan, perhitungan, dan pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan Program SPSS Versi 17.0 for windows.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian.

Bagian ini menjelaskan hasil penelitian mulai dari deskripsi data, pengujian hipotesa, pembahasan, perbandingan dengan penelitian sebelumnya dan berbagai permasalahan yang ditemui dalam penelitian di lapangan.

Penetapan satuan kerja sebagai unit informasi adalah sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian ini yakni untuk menghimpun informasi mengenai Pengaruh Penataan Organisasi dan Peningkatan Manajemen SDM terhadap Kepuasan Satuan Kerja dalam memperoleh layanan pada KPPN Pangkalpinang. Kemudian hasil kuesioner dilakukan pengkoreksian (*editing*) atas jawaban responden selanjutnya dilakukan skoring atau kualifikasi dan terakhir dilakukan uji instrumen penelitian.

Walaupun penentuan responden sebagai unit informasi untuk setiap Satuan Kerja dilakukan secara acak, namun diusahakan responden memahami perannya dalam organisasi satuan kerja dimana mereka berada sehingga dapat memberikan gambaran secara langsung dan nyata terhadap pola layanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.

#### B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini diidentifikasi berdasarkan kategori jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan dalam Pengelola Keuangan, lama menduduki jabatan, status kepegawaian, golongan, serta kode Satuan Kerja sebagai

identitas responden, kemudian diberikan penjelasan singkat karakteristik responden. Berdasarkan hasil pengumpulan data pada kuesioner, berikut digambarkan satu-persatu distribusi dan karakteristik responden tersebut.

### 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dilihat dari distribusi responden berdasarkan jenis kelamin sebagian besar (64 %) adalah laki-laki sedangkan sisanya (36 %) berjenis kelamin perempuan. Terdapat dugaan tingginya persentase responden pengelola keuangan berjenis kelamin laki-laki disebabkan beratnya beban dan tanggung jawab menjadi seorang pengelola keuangan. Diperlukan kondisi fisik dan non fisik yang prima untuk menjalani pekerjaan ini yang sifatnya sangat *mobile*, mulai dari melakukan pencatatan penerimaan dan pengeluaran uang kantor, mengurus administrasi keuangan, melakukan pembelian barang keperluan kantor, membayar gaji pegawai, berhubungan dengan kantor-kantor lain (misalnya dengan KPPN), mengikuti diklat keuangan, menyetor pajak, menjalin relasi dengan toko/rekanan, membuat laporan secara berkala dan sebagainya. Terdapat kecenderungan secara alamiah laki-laki lebih siap dan cocok melakukan tugas-tugas tersebut. Pada tabel berikut disajikan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-Laki	32	64
2	Perempuan	18	36
	<b>Jumlah</b>	50	100

## 2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia.

Pada penelitian ini distribusi responden berdasarkan usia terbagi menjadi 4 (empat) kelompok yaitu sampai dengan usia 20 tahun, usia antara 21 sampai dengan 25 tahun, usia 26 sampai dengan 40 tahun, dan usia 41 sampai dengan 60 tahun. Pembagian usia ini dengan mempertimbangkan kesigapan, pengalaman dan tanggung jawab responden. Data penelitian menunjukkan mayoritas responden berusia antara 26 – 40 tahun yaitu sebesar 76 %, Usia 21 – 25 tahun sebesar 8 %, dan usia 41 – 60 tahun sebesar 4 %. Distribusi responden berdasarkan usia didominasi oleh usia 26 - 40 tahun (76 %) hal ini menunjukkan terdapat kecenderungan pada usia ini merupakan rentang usia yang matang dan mapan dalam bekerja dimana diperlukan tingkat konsentrasi dan ketelitian yang tinggi dalam menangani pekerjaan. Berikut ini tersaji tabel distribusi responden berdasarkan usia.

Tabel 4.2. Distribusi Responden Berdasarkan Usia.

No	Usia	Jumlah	%
1	< 20 Tahun	0	0
2	21 - 25 Tahun	8	16
3	26 - 40 Tahun	38	76
4	41 - 60 Tahun	4	8
	<b>Jumlah</b>	50	100

## 3. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

Distribusi responden berdasarkan pendidikan terbagi menjadi 6 (enam) kelompok yaitu Lulus SMU, Lulus Diploma I, Lulus Diploma III, Lulus Strata 1, Lulus Strata 2, dan Lulus Strata 3. Hasil pengumpulan data menunjukkan mayoritas

responden berpendidikan S1 (40 %), sisanya Lulus SMU (30 %), Diploma III (26 %), Diploma I (4 %) dan tak satu pun berpendidikan S2 maupun S3. Ada kecenderungan pendidikan pengelola keuangan cukup maksimal S1 sesuai ketersediaan pegawai pada satuan kerja bersangkutan mengingat dalam pengelolaan keuangan dibutuhkan orang-orang yang mempunyai kemampuan dan ketelitian serta mempunyai tanggung jawab pekerjaan pengelolaan keuangan dengan harapan dapat bekerja dengan pola pikir dan *attitude* yang baik. Berikut ini disajikan hasil tabel distribusi responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 4.3. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.

No	Pendidikan	Jumlah	%
1	Lulus SMU atau Sederajat	15	30
2	Lulus Diploma I	2	4
3	Lulus Diploma III	13	26
4	Lulus Strata 1 (S1)	20	40
5	Lulus Strata 2 (S2)	0	0
6	Lulus Strata 3 (S3)	0	0
	<b>Jumlah</b>	50	100

#### 4. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan Pengelola Keuangan.

Distribusi responden berdasarkan Jabatan Pengelola Keuangan terbagi menjadi 6 (enam) kelompok yaitu Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Bendahara, Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pembuat Daftar Gaji, Petugas Rekonsiliasi/Tata Usaha/Pelaporan, dan Lain-lain. Data hasil penelitian menunjukkan Petugas Rekonsiliasi/Tata Usaha/Pelaporan (36 %) serta Bendahara (34 %) mempunyai persentase sedikit lebih rendah atau hampir sama. Kedua jabatan ini mempunyai

kedudukan yang sangat penting dan vital dalam tanggung jawab pengelolaan keuangan dari proses pencairan dana sampai pada pertanggungjawabannya. Sedangkan Pembuat Daftar Gaji (6 %), Pejabat Pembuat Komitmen (3 %) dan Kuasa Pengguna Anggaran (2 %) merupakan jabatan pendukung. Distribusi data menunjukkan meskipun jabatan bendahara (34 %) dan Petugas Rekonsiliasi/Tata Usaha/Pelaporan (36 %) mendominasi distribusi responden berdasarkan jabatan pengelola keuangan namun tidak berarti petugas tersebut menjadi petugas tulang punggung pengelolaan keuangan, ada kecenderungan dalam sebaran data ini menunjukan petugas yang berhubungan dengan KPPN tergantung kebutuhan dan ketersediaan pegawai satuan kerja masing-masing, misalnya karena keterbatasan jumlah pegawai terpaksa dilakukan perangkapan jabatan untuk berhubungan dengan KPPN, atau menunjuk petugas yang sesuai dengan bidang tugasnya. Berikut penulis sajikan tabel distribusi responden berdasarkan Jabatan Pengelola Keuangan.

Tabel 4.4. Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan Pengelola Keuangan.

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Kuasa Pengguna Anggaran	1	2
2	Bendahara	17	34
3	Pejabat Pembuat Komitmen	3	6
4	Pembuat Daftar Gaji	6	12
5	Petugas Rekonsiliasi/Tata Usaha/Pelaporan	18	36
6.	Lain-lain	5	10
	<b>Jumlah</b>	50	100

##### 5. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan.

Pada penelitian ini distribusi responden berdasarkan lama menduduki jabatan dibagi menjadi 3 (tiga) kategori yaitu dibawah 1 tahun merupakan petugas baru, antara 1 sampai dengan 2 tahun adalah petugas yang cukup lama, dan diatas 2 tahun adalah petugas yang sudah lama berhubungan dengan KPPN dan biasanya sudah berpengalaman, sehingga pada umumnya mereka mengalami kondisi pelayanan sebelum dan sesudah reformasi birokrasi. Data responden dalam penelitian ini menunjukkan mayoritas responden lama menduduki jabatan tersebut lebih dari 2 tahun (60 %), antara 1 – 2 tahun sebesar (22 %) dan kurang dari 1 tahun sebesar (18 %). Hal ini menunjukkan sebagian besar responden sudah lama dan terbiasa berhubungan dengan KPPN Pangkajene sebelum maupun sesudah reformasi birokrasi sejak tahun 2008. Berikut ini disajikan tabel distribusi responden berdasarkan lama menduduki jabatan.

Tabel 4.5. Distribusi Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan.

No	Lama Menduduki Jabatan	Jumlah	%
1	< 1 Tahun	9	18
2	1 – 2 Tahun	11	22
3	> 2 Tahun	30	60
	<b>Jumlah</b>	50	100

## 6. Distribusi Status Pegawai.

Pada penelitian ini distribusi responden berdasarkan Status Kepegawaian dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Data penelitian menunjukkan sebagian besar responden adalah PNS (88 %) dan sisanya CPNS (12 %). Hal ini mengindikasikan

sebagian besar pengelola keuangan sudah diangkat menjadi PNS dan dianggap mampu dan mempunyai kecakapan khusus untuk mengelola keuangan atau paling tidak pernah mendapatkan pendidikan dan pelatihan mengenai pengelolaan keuangan. Berikut ini disajikan tabel distribusi responden berdasarkan status pegawai.

Tabel 4.6. Distribusi Responden Berdasarkan Status Pegawai.

No	Status Pegawai	Jumlah	%
1	CPNS	6	12
2	PNS	44	88
	<b>Jumlah</b>	50	100

#### 7. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan.

Distribusi responden berdasarkan golongan terbagi menjadi 4 kelompok yaitu Golongan IV, Golongan III, Golongan II, dan Golongan I. Distribusi data responden Golongan IV sebanyak 2 %, Golongan III berjumlah 44 %, Golongan II berjumlah 54 % dan tak satupun responden bergolongan I. Hal ini menunjukkan mayoritas responden dalam melaksanakan pengelolaan keuangan adalah golongan II dan III, sedangkan Golongan I dianggap tidak mempunyai kecakapan di bidang pengelolaan keuangan sehingga tidak diperkenankan menangani pengelolaan keuangan. Berikut ini tersaji tabel distribusi responden berdasarkan golongan kepegawaian.

Tabel 4.7. Distribusi Responden Berdasarkan Golongan.

No	Golongan	Jumlah	%
1	Golongan IV	1	2
2	Golongan III	22	44
3	Golongan II	27	54



4	Golongan I	0	0
	<b>Jumlah</b>	50	100

### C. Pembahasan Data Hasil Penelitian.

Dalam pembahasan hasil penelitian data dibagi menjadi tiga bagian sesuai kategori jawaban atas pernyataan responden yang terdiri dari :

1. Variabel Kualitas Penataan Organisasi.
2. Variabel Kualitas Manajemen SDM.
3. Variabel Tingkat Kepuasan.

Masing-masing mempunyai karakteristik penilaian yang berbeda sesuai dengan bagian pernyataan yang terdapat pada kuesioner.

#### 1. Pembahasan Distribusi Data Penelitian :

Berdasarkan data penelitian dilakukan interpretasi penilaian responden per variabel terdiri dari frekuensi dan sebaran data sebelum tahun 2008 (sebelum reformasi birokrasi) dan setelah tahun 2008 (setelah reformasi birokrasi).

#### a. Pembahasan dan Interpretasi Variabel Penataan Organisasi :

1. Pernyataan pertama berbunyi :

*“Perubahan pola layanan dari 5 Seksi ( sebelum TA. 2008) menjadi 4 Seksi (setelah TA.2008) pada KPPN Pangkalpinang dikaitkan dengan percepatan layanan“ :*

**Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi Variabel Percepatan Layanan.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	1	2	0	0
2.	3 – 4	6	12	0	0
3.	5 – 6	34	68	0	0
4.	7 – 8	9	18	14	28
5.	9 – 10	0	0	36	72
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari hasil terkumpul sebaran data terlihat sebelum dilakukannya reformasi birokrasi (sebelum tahun 2008) tidak satu satkerpun menyatakan sangat baik dalam percepatan layanan karena data menunjukkan tidak ada satu satkerpun memberikan skor 9 atau 10, mayoritas menyatakan cukup, bahkan terdapat satker yang memberikan penilaian sangat buruk skor 1 - 2. Setelah reformasi birokrasi (sesudah tahun 2008) data menunjukkan tidak satu satkerpun memberikan nilai cukup, buruk ataupun sangat buruk. Mayoritas (72 %) menyatakan sangat baik dan sisanya (28 %) menyatakan baik. Perubahan drastis nilai yang diperoleh percepatan penyelesaian Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) nilai percepatan layanan sebelum penataan

organisasi adalah 5,68 setelah penataan organisasi sebesar 8,08, nilai ini mencerminkan peranan percepatan penyelesaian pekerjaan mengalami kemajuan dan peningkatan cukup signifikan sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas layanan dan kinerja KPPN, sehingga mampu berpengaruh kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan KPPN Pangkalpinang.

**Tabel 4.9. Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Percepatan Layanan.**

No	Keterangan	Sebelum P.O	Sesudah P.O
1.	Skor minimum	2	7
2.	Skor maksimum	8	10
3.	Range	6	3
4.	Mean	5,68	8,08
5.	Median	5	8,5
6.	Modus	6	8
7.	Standar deviasi	1,18563	0,80407

Dari distribusi frekuensi data diatas terlihat bahwa *mean* atau nilai rata-rata percepatan layanan yang diperoleh dari percepatan penyelesaian Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) sebelum penataan organisasi adalah 5,68 dan setelah penataan organisasi sebesar 8,08 dengan Standar deviasi 1,18563 dan 0,80407. Nilai variabel percepatan layanan dalam penataan organisasi mengalami kemajuan dan peningkatan khususnya pada percepatan penyelesaian pekerjaan, karena nilai rata-ratanya dari semula 5,68 menjadi 8,08. Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, data

yang berada pada interval 7 / 8 sebanyak 14 Satker (28 %) sedangkan 9 / 10 mendominasi data yang diperoleh yaitu sebanyak 36 satker atau 72 %.

2. Pernyataan kedua berbunyi :

*“Kejelasan peraturan yang berlaku terhadap keakuratan dan ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang” :*

**Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi Variabel Keakuratan dan Ketepatan Layanan.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	2	4	0	0
2.	3 – 4	4	8	0	0
3.	5 – 6	33	66	2	4
4.	7 – 8	11	22	35	50
5.	9 – 10	0	0	13	26
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran diatas menunjukkan bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi tidak satu satkerpun menyatakan sangat baik dalam keakuratan dan ketepatan layanan karena data menunjukkan tidak ada satu satkerpun memberikan skor 9 atau 10, mayoritas menyatakan cukup dalam skor 5 atau 6 sebanyak 66 %, bahkan terdapat satker yang memberikan penilaian sangat buruk sebanyak 4 %. Setelah

reformasi birokrasi (setelah tahun 2008) data menunjukkan tidak satu satkerpun memberikan nilai buruk ataupun sangat buruk. Mayoritas (50 %) menyatakan sangat baik dan sisanya (26 %) baik dan (4 %) menyatakan cukup. Hal ini menunjukkan terdapat perubahan peningkatan penilaian satker terhadap kinerja KPPN Pangkalpinang. Nilai rata-rata sebelum penataan organisasi adalah 5,82 setelah penataan organisasi skor terhadap keakuratan dan ketepatan layanan sebesar 7,86 nilai ini mencerminkan peranan keakuratan dan ketepatan layanan mengalami peningkatan dan diharapkan mampu menaikkan kualitas layanan dan kinerja KPPN, dengan harapan mampu meningkatkan kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan KPPN Pangkalpinang.

**Tabel 4.11. Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Keakuratan dan Ketepatan Layanan.**

No	Keterangan	Sebelum P.O.	Sesudah P.O.
1.	Skor minimum	1	6
2.	Skor maksimum	8	10
3.	Range	7	4
4.	Mean	5,82	7,86
5.	Median	4,5	8
6.	Modus	6	8
7.	Standar deviasi	1,438839	0,90373

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil diatas terlihat bahwa mean atau nilai rata-rata yang diperoleh pada keakuratan dan

ketepatan pelayanan sebelum penataan organisasi adalah 5,82 dan setelah penataan organisasi sebesar 7,86 dengan standar deviasi 1,43839 dan 0,90373, nilai ini mencerminkan peranan keakuratan dan ketepatan pelayanan mengalami peningkatan, karena nilai rata ratanya dari semula 5,82 menjadi 7,86. Sebagaimana terlihat pada tabel di atas, data setelah tahun 2008 yang berada pada interval 7 - 8 mendominasi data yang diperoleh untuk variabel keakuratan dan ketepatan layanan dalam penataan organisasi, yaitu sebanyak 50 %. Selanjutnya untuk detil hasil pengujian SPSS untuk variabel penataan organisasi dapat dilihat pada daftar lampiran

3. Pernyataan ketiga berbunyi :

*“Ketegasan peraturan yang berlaku terhadap ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang” :*

**Tabel 4.12. Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi Variabel Ketegasan Peraturan.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	2	4	0	0
2.	3 – 4	3	6	0	0
3.	5 – 6	31	62	0	0
4.	7 – 8	13	26	33	66
5.	9 – 10	1	2	17	34
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran menunjukkan bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi ketegasan peraturan sebaran variabel cukup merata terbukti semua satker berani memberi nilai dari sangat buruk sampai sangat baik meskipun persentasenya tidak proporsional, hal ini menunjukkan bahwa indikasi kelancaran satker berurusan dengan KPPN dipilah-pilah kasus per kasus, namun mayoritas 62 % responden memberikan nilai cukup (5 - 6). Namun setelah reformasi birokrasi (setelah tahun 2008) data menunjukkan tidak satu satkerpun memberikan nilai cukup, buruk ataupun sangat buruk. Mayoritas (66 %) menyatakan baik dan sisanya (34 %) menyatakan sangat baik. Hal ini menunjukkan terdapat peningkatan nuansa ketegasan peraturan dalam layanan hal ini terbukti dari nilai rata-rata (mean) ketegasan peraturan sebelum penataan organisasi adalah 5,94 setelah penataan organisasi mean sebesar 8,18 dengan standar deviasi 1,42012 dan 0,80026 nilai ini mencerminkan peranan ketegasan peraturan turut mempengaruhi peningkatan kinerja KPPN karena menunjukkan peningkatan cukup signifikan dengan harapan dapat memberikan tingkat kepuasan kepada *stakeholder*.

**Tabel 4.13. Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Ketegasan Peraturan.**

No	Keterangan	Sebelum P.O	Sesudah P.O
1.	Skor minimum	1	7
2.	Skor maksimum	9	10
3.	Range	8	3
4.	Mean	5,94	8,18
5.	Median	5,5	8,5
6.	Modus	6	8
7.	Standar deviasi	1,42012	0,80026

Dari distribusi data serta mengacu tabel distribusi frekuensi hasil diatas terlihat bahwa mean atau nilai rata-rata yang diperoleh ketegasan peraturan dalam penataan organisasi adalah 5,94 dan *mean* setelah penataan organisasi sebesar 8,18 dengan standar deviasi 1,42012 dan 0,80026, nilai ini mencerminkan peranan ketegasan peraturan mengalami kemajuan dan peningkatan dengan harapan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja KPPN. Perbedaan dengan masa sebelum reformasi birokrasi tidak dikenal SOP namun sekarang setiap jenis pekerjaan / layanan yang diberikan KPPN mempunyai petunjuk tertulis dalam SOP disertai batasan waktu kapan pekerjaan tersebut harus selesai.

4. Pernyataan keempat berbunyi :

*"Pungutan / biaya terhadap setiap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang", :*



**Tabel 4.14. Distribusi Frekuensi Skor Penataan Organisasi Variabel Pungutan Biaya dalam Pemberian Layanan.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	4	8	0	0
2.	3 – 4	5	10	0	0
3.	5 – 6	29	58	0	0
4.	7 – 8	7	14	12	24
5.	9 – 10	5	10	38	76
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran diatas menunjukkan bahwa pada sebelum masa reformasi birokrasi terdapat indikasi satker pernah memberikan biaya atas pelayanan yang diberikan KPPN (terlepas apakah hal tersebut karena terpaksa atau suka rela). Dari data terbukti sebaran nilai merata dari sangat buruk sampai dengan sangat baik dengan mayoritas nilai cukup dengan persentase 58 %. Yang cukup mencengangkan adalah setelah reformasi tidak satu satkerpun memberikan nilai cukup, buruk atau sangat buruk untuk kategori pungutan biaya atas pelayanan KPPN, karena sebagian besar satker memberikan skor sangat baik sebesar 76 %, dan sisanya 24 % adalah baik. Hal ini menandakan penilaian positif karena tidak ada satu satkerpun dikenakan pungutan atau memberikan biaya atas pelayanan yang diberikan KPPN. Kenaikan drastis skor ini terbukti dari nilai rata-rata (mean) sebelum reformasi birokrasi tahun 2008 dengan

nilai 5,68 dan setelah tahun 2008 dengan mean 9,12 (sangat puas) dengan standar deviasi 1,91066 dan 0,91785. Hal ini menunjukkan terdapat peningkatan signifikan atas penilaian satker terhadap kinerja KPPN Pangkalpinang terutama terhadap pungutan tidak resmi oleh petugas KPPN terhadap satker, hal ini juga mengindikasikan kepuasan satuan kerja dalam memperoleh pelayanan dari KPPN Pangkalpinang. Berdasarkan peraturan sebelum maupun setelah reformasi birokrasi segala bentuk layanan KPPN tidak dikenakan biaya, namun disisi lain Satuan kerja yang mengajukan permintaan pembayaran namun persyaratan tidak lengkap atau salah akan ditolak oleh petugas front office KPPN. Jaminan kepastian dibayar, kecepatan dan transparansi, menjadi tolok ukur pelayanan KPPN.

**Tabel 4.15. Deskripsi Data Penataan Organisasi Variabel Pungutan Biaya atas Pemberian Layanan .**

No	Keterangan	Sebelum P.O.	Sesudah P.O.
1.	Skor minimum	1	7
2.	Skor maksimum	10	10
3.	Range	5	2
4.	Mean	5,68	9,12
5.	Median	5,5	8,5
6.	Modus	5	10
7.	Standar deviasi	1,91066	0,91785

Dari distribusi data serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil diatas terlihat bahwa mean atau nilai rata-rata yang diperoleh pada pungutan biaya atas pemberian layanan sebelum penataan organisasi adalah 5,68 dan setelah penataan organisasi sebesar 9,12 dengan standar deviasi 1,91066 dan 0,91785. Nilai ini mencerminkan peranan ketiadaan biaya dalam berurusan dengan KPPN Pangkalpinang meningkatkan kinerja KPPN dan diharapkan berdampak pada tingkat kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan dari KPPN Pangkalpinang. Selanjutnya untuk detil hasil pengujian SPSS untuk variabel penataan organisasi dapat dilihat pada lampiran VI.

**b. Pembahasan dan Interpretasi Variabel Peningkatan Manajemen SDM :**

**terdiri dari 4 (empat pernyataan) yaitu :**

1. Pertanyaan/pernyataan pertama berbunyi :

*“Penerapan “standar prosedur layanan” yang diberikan KPPN Pangkalpinang memiliki perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan dalam menjalankan tugas pelayanan”. Standar Prosedur Layanan atau biasa disebut SOP (Standard Operating Procedure) :*

**Tabel 4.16. Distribusi Frekuensi Skor Peningkatan Manajemen SDM Variabel Ketaatan SDM menjalankan SOP.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	2	4	0	0
2.	3 – 4	3	6	0	0
3.	5 – 6	34	68	0	0
4.	7 – 8	11	22	33	66
5.	9 – 10	0	0	17	34
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari sebaran data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran terlihat bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi (sebelum tahun 2008) tidak satu satkerpun menyatakan sangat baik dalam ketaatan SDM menjalankan SOP karena data menunjukkan tidak satu satkerpun memberikan skor 9 atau 10, mayoritas menyatakan cukup skor 5 – 6 (68 %), bahkan terdapat satker yang memberikan penilaian sangat buruk skor 1 – 2 (4 %). Pada setelah reformasi birokrasi (setelah tahun 2008) data menunjukkan tidak satu satkerpun memberikan nilai cukup, buruk ataupun sangat buruk. Mayoritas (66 %) menyatakan baik dan sisanya (34 %) sangat baik. Hal ini menunjukkan terjadi peningkatan signifikan nilai yang diperoleh atas ketaatan SDM dalam melaksanakan SOP dibuktikan nilai rata-rata (*mean*) sebelum dilakukan peningkatan kualitas SDM sebelum masa reformasi

birokrasi memperoleh skor 5.82 dan setelah reformasi birokrasi skor 8,20. Peningkatan nilai ini mencerminkan peranan ketaatan SDM dalam menjalankan SOP berdampak pada kualitas dan kinerja KPPN yang meningkat pula, dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan tingkat kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan dari KPPN Pangkalpinang.

**Tabel 4.17. Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Ketaatan SDM dalam Melaksanakan SOP.**

No	Keterangan	Sebelum MSDM	Sesudah MSDM
1.	Skor minimum	1	7
2.	Skor maksimum	8	9
3.	Range	7	2
4.	Mean	5,82	8,20
5.	Median	4,5	8
6.	Modus	6	8
7.	Standar deviasi	1,24031	0,67006

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil diatas terlihat bahwa mean atau nilai rata-rata yang diperoleh dalam peningkatan manajemen SDM khususnya ketaatan SDM dalam melaksanakan SOP sebelum reformasi birokrasi peningkatan manajemen SDM skornya adalah 5,82 dan setelah reformasi birokrasi peningkatan manajemen SDM skornya adalah 8,20 dengan standar deviasi 1,24031 dan 0,67006, nilai ini mencerminkan peranan ketaatan SDM

dalam menjalankan SOP sebagai bagian dari peningkatan Manajemen SDM mengalami kemajuan dan peningkatan, dengan demikian diharapkan berdampak positif terhadap kualitas layanan dan kinerja KPPN yang pada akhirnya diharapkan akan berpengaruh terhadap kepuasan *stakeholder* terhadap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.

2. Pernyataan kedua berbunyi :

*“Kemampuan teknis dalam tugas pelayanan serta memiliki ketelitian dalam memeriksa dokumen pada Customer Service dan Front Office” :*

**Tabel 4.18. Distribusi Frekuensi Skor Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kemampuan Teknis SDM dalam Pemberian Pelayanan.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	2	4	0	0
2.	3 – 4	1	2	0	0
3.	5 – 6	32	68	1	2
4.	7 – 8	15	30	33	66
5.	9 – 10	0	0	16	32
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran terlihat bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi (sebelum tahun 2008) tidak satu satkerpun menyatakan sangat bagus (sangat profesional)

dalam kemampuan teknis SDM dalam melaksanakan pelayanan, karena data menunjukkan tidak satu satkerpun memberikan skor 9 atau 10, mayoritas menyatakan cukup 68 % (skor 5 – 6), bahkan terdapat satker yang memberikan penilaian sangat buruk 4 % (skor 1 – 2). Pada periode setelah reformasi birokrasi (setelah tahun 2008) data menunjukkan tidak satu satkerpun yang memberikan penilaian buruk atau sangat buruk. Mayoritas (66 %) menyatakan baik dan sisanya (32 %) sangat baik dan (2 %) menyatakan cukup. Hal ini menunjukkan terjadi peningkatan nilai yang diperoleh atas kemampuan teknis pegawai KPPN dalam melaksanakan pelayanan dibuktikan nilai rata-rata (*mean*) sebelum dilakukan peningkatan kualitas SDM sebelum masa reformasi birokrasi memperoleh skor 6,00 setelah reformasi birokrasi skor 8,14. Peningkatan nilai ini mencerminkan peranan kemampuan teknis pegawai KPPN dalam melaksanakan pelayanan mampu berdampak pada peningkatan kinerja KPPN, sehingga diharapkan mampu meningkatkan kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan dari KPPN Pangkalpinang.

**Tabel 4.19. Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kemampuan Teknis Pegawai KPPN dalam Melaksanakan Pelayanan.**

No	Keterangan	Sebelum MSDM	Sesudah MSDM
1.	Skor minimum	1	6
2.	Skor maksimum	8	10
3.	Range	7	4
4.	Mean	6,00	8,14
5.	Median	4,5	8
6.	Modus	6	8
7.	Standar deviasi	1,24540	0,78272

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil di atas terlihat bahwa mean atau nilai rata-rata yang diperoleh dalam peningkatan manajemen SDM khususnya kemampuan teknis pegawai KPPN dalam melaksanakan pelayanan sebelum penataan manajemen SDM skornya adalah 6,00 dan setelah penataan manajemen SDM adalah 8,14 dengan standar deviasi 1,24540 dan 0,78272, nilai ini mencerminkan peranan kemampuan teknis pegawai KPPN dalam melaksanakan pelayanan terdapat peningkatan sehingga diharapkan mampu mempengaruhi kualitas layanan dan kinerja KPPN.

3. Pernyataan ketiga berbunyi :

*“Penampilan pegawai KPPN, Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi serta pengetahuan pegawai terhadap peraturan serta kemampuan melayani secara*



*obyektif tanpa membedakan status sosial dan diskriminasi lainnya”, dengan hasil penilaian :*

**Tabel 4.20. Distribusi Frekuensi Skor Peningkatan Manajemen SDM Variabel Penampilan, Kemampuan komunikasi, Tidak diskriminatif.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	1	2	0	0
2.	3 – 4	2	4	0	0
3.	5 – 6	26	52	0	0
4.	7 – 8	20	40	33	66
5.	9 – 10	1	2	17	34
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran terlihat bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi (sebelum tahun 2008) dalam Penampilan, kemampuan komunikasi, tidak diskriminatif pegawai KPPN mayoritas satker menyatakan cukup terbukti 52 % memberikan nilai (5 – 6), 40 % menyatakan baik, dan 2 % menyatakan sangat baik dan sangat buruk serta 4 % menyatakan buruk, sebaran ini mengindikasikan pengalaman satker masing-masing terhadap layanan yang diberikan KPPN. Sedangkan setelah reformasi tidak satu satkerpun memberikan penilaian cukup, buruk atau sangat buruk. Sebagian besar menyatakan bagus (profesional) sebanyak 33 satker atau 66 % dan 17 satker atau 34 % menyatakan sangat profesional. Hal ini menandakan dalam penampilan,

kemampuan komunikasi, tidak diskriminatif dalam melaksanakan pelayanan pegawai KPPN Pangkalpinang terjadi peningkatan skor cukup signifikan dibuktikan nilai rata-rata (*mean*) sebelum dilakukan peningkatan kualitas SDM pada masa sebelum reformasi birokrasi memperoleh skor 6,36 setelah reformasi birokrasi skor 8,30. Peningkatan nilai ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan dan kinerja KPPN Pangkalpinang dengan harapan dapat meningkatkan kepuasan satuan kerja dalam memperoleh layanan dari KPPN Pangkalpinang

**Tabel 4.21. Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Penampilan, Kemampuan Komunikasi, Tidak Diskriminatif.**

No	Keterangan	Sebelum MSDM	Sesudah MSDM
1.	Skor minimum	2	7
2.	Skor maksimum	9	10
3.	Range	7	3
4.	Mean	6,36	8,30
5.	Median	5,5	8,5
6.	Modus	6	8
7.	Standar deviasi	1,20814	0,73540

Dari distribusi data dan mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil diatas terlihat bahwa mean atau nilai rata-rata yang diperoleh dalam peningkatan manajemen SDM khususnya dalam penampilan, kemampuan komunikasi, tidak diskriminatif dalam melaksanakan pelayanan pegawai KPPN Pangkalpinang skornya

adalah 6,36 dan setelah penataan manajemen SDM adalah 8,30 dengan standar deviasi 1,20814 dan 0,73540, nilai ini mencerminkan peranan penampilan, kemampuan komunikasi, tidak diskriminatif dalam melaksanakan pelayanan pegawai KPPN Pangkalpinang diharapkan mampu meningkatkan kualitas layanan dan kinerja KPPN.

4. Pertanyaan/pernyataan keempat berbunyi :

*“Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam pemberian pelayanan serta kebersihan, kerapian, kenyamanan ruang tunggu dengan kesungguhan melaksanakan tugas dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tanpa menunda” :*

**Tabel 4.22. Distribusi Frekuensi Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kesungguhan Melaksanakan Tugas dengan Tanggung Jawab Tanpa Menunda.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	1	2	0	0
2.	3 – 4	1	2	0	0
3.	5 – 6	32	64	0	0
4.	7 – 8	15	30	24	48
5.	9 – 10	1	2	26	52
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran terlihat bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi (sebelum tahun 2008) dalam kesungguhan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, tanpa menunda sebagian besar satker menyatakan cukup terbukti 64 % memberikan nilai (5 – 6), 30 % menyatakan baik, dan masing-masing 2 % untuk sangat buruk, buruk dan sangat baik, sebaran ini mengindikasikan terdapat kesan terhadap pengalaman satker masing-masing terhadap layanan yang diberikan KPPN sangat baik atau justru sangat buruk berdasarkan bukti terdapat satker yang memberikan nilai sangat buruk, buruk bahkan sangat baik.

Sedangkan setelah reformasi tidak satu satkerpun memberikan penilaian sangat buruk, buruk atau cukup. Sebagian besar menyatakan sangat bagus (sangat profesional) 52 % sebagian yang lain 48 % memberikan nilai baik (profesional). Hal ini menandakan dalam kesungguhan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, tanpa menunda dalam melaksanakan pelayanan pegawai KPPN Pangkalpinang terjadi peningkatan cukup signifikan dibuktikan nilai rata-rata (*mean*) sebelum dilakukan peningkatan kualitas SDM sebelum masa reformasi birokrasi memperoleh skor 6,16 setelah reformasi birokrasi skor 8,58. Peningkatan nilai ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja KPPN Pangkalpinang.

**Tabel 4.23. Deskripsi Data Peningkatan Manajemen SDM Variabel Kesungguhan Melaksanakan Tugas dengan Tanggung Jawab Tanpa Menunda.**

No	Keterangan	Sebelum MSDM	Sesudah MSDM
1.	Skor minimum	2	7
2.	Skor maksimum	9	10
3.	Range	7	3
4.	Mean	6,16	8,58
5.	Median	5,5	8,5
6.	Modus	6	8
7.	Standar deviasi	1,20136	0,7840

Dari distribusi data serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi di atas terlihat bahwa *mean* atau nilai rata-rata yang diperoleh dalam peningkatan manajemen SDM khususnya dalam kesungguhan melaksanakan tugas dengan tanggung jawab tanpa menunda oleh para pegawai KPPN Pangkalpinang dalam melaksanakan pelayanan skornya adalah 6,16 dan setelah penataan manajemen SDM adalah 8,58 dengan standar deviasi 1,20136 dan 0,78480 nilai ini mencerminkan peningkatan nilai yang cukup signifikan dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja KPPN.

c. Pembahasan dan Interpretasi Variabel Tingkat Kepuasan *Stakeholder* terdiri dari 2 (dua) pernyataan yaitu :

1. Pernyataan pertama berbunyi :

*“Tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap layanan birokrasi pada KPPN Pangkalpinang” :*

Berdasarkan hasil perhitungan data untuk variabel tingkat kepuasan *stakeholder* terhadap layanan KPPN Pangkalpinang, diperoleh distribusi data sebagai berikut :

**Tabel 4.24. Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Variabel Layanan Birokrasi karena Penataan Organisasi.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	1	2	0	0
2.	3 – 4	4	8	0	0
3.	5 – 6	29	58	0	0
4.	7 – 8	16	32	25	50
5.	9 – 10	0	0	25	50
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran terlihat bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi (sebelum tahun 2008) tingkat kepuasan satker dalam memperoleh layanan KPPN

Pangkalpinang tidak satupun menyatakan sangat puas terbukti tidak satupun yang memberikan nilai 9 – 10, mayoritas menyatakan cukup puas yaitu 58 %, sedangkan 32 % menyatakan puas, sisanya 8 % menyatakan tidak puas dan 2 % menyatakan sangat tidak puas. Sedangkan setelah reformasi tidak satu satkerpun memberikan penilaian cukup puas, tidak puas maupun sangat tidak puas. 50 % responden menyatakan sangat puas dan 50 % lainnya menyatakan puas. Hal ini menunjukkan terjadi kenaikan signifikan atas kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan dari KPPN Pangkalpinang.

**Tabel 4.25. Deskripsi Data Tingkat Kepuasan Variabel Layanan Birokrasi karena Penataan Organisasi.**

No	Keterangan	Sebelum 2008	Sesudah 2008
1.	Skor minimum	2	7
2.	Skor maksimum	8	10
3.	Range	6	3
4.	Mean	6,06	8,48
5.	Median	5	8,5
6.	Modus	6	9
7.	Standar deviasi	1,18511	0,61412

Dari distribusi data serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi di atas terlihat bahwa *mean* atau nilai rata-rata yang atas kepuasan *stakeholder* dalam memperoleh layanan KPPN Pangkalpinang sebelum reformasi birokrasi adalah 6,06 dan setelah reformasi birokrasi 8,48 dengan standar deviasi 1,18511 dan 0,61412

nilai ini mencerminkan peningkatan nilai yang cukup signifikan dan ini menunjukkan peningkatan kepuasan satker selaku *stakeholder* dalam memperoleh layanan KPPN Pangkalpinang.

2. Pernyataan kedua berbunyi :

*“Tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap profesionalisme layanan (SDM) pada KPPN Pangkalpinang” :*

**Tabel 4.26. Distribusi Frekuensi Tingkat Kepuasan Variabel Profesionalisme Layanan SDM.**

No	Interval Nilai	Sebelum 2008		Setelah 2008	
		Frekuensi	%	Frekuensi	%
1.	1 – 2	1	2	0	0
2.	3 – 4	4	8	0	0
3.	5 – 6	28	56	0	0
4.	7 – 8	17	34	26	52
5.	9 – 10	0	0	24	48
	<b>Jumlah</b>	50	100	50	100

Dari distribusi data di atas serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi hasil sebaran terlihat bahwa pada sebelum dilakukannya reformasi birokrasi (sebelum tahun 2008) tingkat kepuasan mayoritas responden ada pada cukup puas (56 %), selebihnya puas (34 %), tidak puas (8 %), sangat tidak puas (2 %) dan tidak ada



satupun responden yang menyatakan sangat puas. Sedangkan setelah reformasi tidak satu satkerpun memberikan penilaian sangat tidak puas, tidak puas atau cukup puas, sebagian besar (52 %) menyatakan puas dan (48 %) menyatakan sangat puas. Hal ini menandakan terdapat peningkatan kepuasan satker selaku *stakeholder* dalam memperoleh layanan dari KPPN Pangkalpinang, terjadi peningkatan cukup signifikan dibuktikan nilai rata-rata (*mean*) sebelum dilakukan sebelum masa reformasi birokrasi memperoleh skor 6,04 setelah reformasi birokrasi skor 8,44. Peningkatan nilai ini diharapkan mampu memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerja KPPN Pangkalpinang.

**Tabel 4.27. Deskripsi Data Tingkat Kepuasan Variabel Profesionalisme Layanan SDM.**

No	Keterangan	Sebelum 2008	Sesudah 2008
1.	Skor minimum	2	7
2.	Skor maksimum	8	10
3.	Range	6	3
4.	Mean	6,04	8,44
5.	Median	5	8,5
6.	Modus	6	9
7.	Standar deviasi	1,17734	0,64397

Dari distribusi data serta mengacu pada tabel distribusi frekuensi di atas terlihat bahwa *mean* atau nilai rata-rata yang diperoleh dalam tingkat kepuasan

*stakeholder* dalam memperoleh layanan pada KPPN Pangkalpinang sebelum masa reformasi birokrasi adalah sebesar 6,04 dan setelah masa reformasi birokrasi adalah 8,44 dengan standar deviasi 1,17734 dan 0,64397. Peningkatan nilai ini mencerminkan peningkatan kepuasan satker dalam memperoleh pelayanan dari KPPN Pangkalpinang dan diharapkan mampu memotivasi para pegawainya dalam meningkatkan kinerja KPPN.

Dari data penelitian tersebut apabila dirangkum *mean* (rata-rata) skor sebelum dibandingkan dengan sesudah masa reformasi diperoleh data seperti tabel pada lampiran 8.

Dari data tersebut diatas menunjukkan tidak satupun responden secara keseluruhan memberikan penilaian menurun atau tetap, semua menunjukkan peningkatan skor, sebagian besar dalam kategori cukup menjadi baik bahkan terdapat satu kategori pernyataan dari cukup menjadi sangat baik yaitu pada kuesioner nomor 4 dari nilai *mean* (5,68) menjadi (9,12).

Hal ini menunjukkan data yang linear dan koheren artinya terdapat konsistensi data dan kesinambungan penilaian oleh responden terhadap layanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang sehingga secara parsial maupun simultan terdapat keterdukungan data yang terkumpul.

## **2. Pembahasan Data Penelitian :**

Data hasil penelitian selanjutnya diproses menggunakan SPSS versi 17. Dari data tersebut terkumpul kemudian dilakukan uji “t” dirangkum dalam tabel seperti tercantum pada lampiran 9.

Dari gambaran hasil diatas dapat dinyatakan bahwa skor semua komponen sebelum reformasi menunjukkan lebih kecil dibandingkan sesudah reformasi. Hasil ini mengindikasikan terjadi perbaikan kinerja, sehingga mengarah kepada hipotesis penelitian yaitu meningkatnya kepuasan stakeholder terhadap layanan yang diberikan KPPN.

Dari data diatas pada bagian pertama tentang “Penataan Organisasi” dengan pernyataan pertama berbunyi, “Perubahan pola layanan dari 5 Seksi ( sebelum TA. 2008) menjadi 4 Seksi (setelah TA.2008) pada KPPN Pangkalpinang dikaitkan dengan percepatan layanan”, berdasarkan uji “t” menunjukkan angka t hitung (-14.199), berarti terjadi perbedaan signifikan sebelum dibandingkan sesudah reformasi birokrasi. Dengan berkurangnya satu seksi yaitu Seksi Perbendaharaan maka hal ini memotong birokrasi, dengan dampak waktu yang dibutuhkan penyelesaian pekerjaan menjadi lebih singkat. Hal ini mengingat dihilangkannya jabatan koordinator pelaksana sehingga meja yang harus dilalui berkurang karena dalam proses pemeriksaan berkas telah terpankas satu meja, sehingga pelayanan menjadi lebih cepat.

Pada pernyataan kedua berbunyi “Kejelasan peraturan yang berlaku terhadap keakuratan dan ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang”, dalam skor uji “t” menunjukkan angka (-10.769). Hasil ini menunjukkan kejelasan peraturan mempunyai andil cukup signifikan terhadap keakuratan dan ketepatan proses layanan

menunjukkan perbaikan. Didalamnya mengandung unsur kepastian dan akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan. Setiap tagihan yang diajukan ke KPPN harus melalui pemeriksaan dokumen yang diajukan oleh para pengelola keuangan ke *front office* KPPN sehingga langsung dapat diketahui apakah dapat dibayar atau tidak. Dokumen yang maju ke KPPN harus dengan asumsi lengkap dan benar, dan apabila salah atau kurang harus dilengkapi atau dikoreksi untuk dilakukan perbaikan dan setelah benar / lengkap diajukan lagi agar tagihan dapat dibayar.

Pernyataan ketiga berbunyi “Ketegasan peraturan yang berlaku terhadap kecepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang” dengan skor uji “t” menunjukkan nilai (-9.992). Hasil ini sangat dipengaruhi oleh kemudahan dalam pelayanan, dengan pemberlakuan *Standard Operating Procedure* (SOP) penyelesaian pekerjaan menjadi sederhana, dokumen-dokumen yang diajukan ke KPPN tidak sebanyak sebelum masa reformasi. Semula antara 5 sampai dengan 7 jenis lampiran (tergantung jenis tagihan) menjadi hanya 3 jenis lampiran sehingga proses pemeriksaan dokumen menjadi sangat sederhana. Terjadi pemangkasan persyaratan dokumen, sehingga peranan SOP menjadi dominan dalam percepatan pelayanan.

Pada pernyataan keempat yaitu “Pungutan / biaya terhadap setiap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang” skor uji “t” menunjukkan angka (-11.797). Layanan yang diberikan KPPN tidak dipungut biaya, namun pada masa sebelum reformasi birokrasi hal ini sering menimbulkan keengganan para pengelola keuangan dalam berhubungan dengan KPPN. Ada “kewajiban tak tertulis” untuk memberikan semacam imbalan atau ongkos ekstra terhadap setiap pelayanan kepada pegawai KPPN, namun setelah reformasi birokrasi hal tersebut tidak terjadi.

Gambaran ini menunjukkan bahwa terjadi perubahan menuju perbaikan atas pelayanan KPPN sehingga *stakeholder* tidak enggan berhubungan ke KPPN meskipun berkali-kali ke KPPN dan berapapun besarnya tagihan dana yang diminta.

Dalam pernyataan kelima yang merupakan pertanyaan bagian kedua tentang “Peningkatan Manajemen SDM” yang berbunyi “Penerapan “standar prosedur layanan” yang diberikan KPPN Pangkalpinang memiliki perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan dalam menjalankan tugas pelayanan”. Skor uji “t” menunjukkan angka (-14.102) hal ini mengindikasikan bahwa SDM sebagai pelaku utama dalam proses pelayanan dituntut mempunyai perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan yang berlaku yang diterjemahkan dalam SOP (standar prosedur layanan), dimana hal ini tidak nampak kejelasannya pada masa-masa sebelum reformasi birokrasi. Pada masa setelah reformasi birokrasi, SOP mengandung panduan prosedur setiap detail layanan, apabila dokumen salah harus dikembalikan untuk dibetulkan, apabila dokumen kurang harus dilengkapi, apabila *stakeholder* kurang jelas dalam menerjemahkan aturan *Front Office (FO)* dapat mengarahkan ke *Customer Service (CS)* untuk mendapatkan pengarahannya dan penjelasan. Penerapan “standar prosedur layanan” mempunyai andil cukup signifikan terhadap perbaikan layanan pada masa setelah reformasi birokrasi.

Pada pernyataan keenam yang berbunyi “Kemampuan teknis dalam tugas pelayanan serta memiliki ketelitian dalam memeriksa dokumen pada *Customer Service* dan *Front Office*”, skor uji “t” menunjukkan angka (-11.421). Hasil ini menunjukkan bahwa SDM sebagai pelaku dalam proses layanan dituntut mempunyai kemampuan teknis bidang perbendaharaan maupun kemampuan teknis di bidang

pelayanan terutama dalam ketepatan memeriksa dokumen. Hal ini dilakukan oleh petugas lini depan yaitu *Customer Service* dan *Front Office*, dengan adanya petugas-petugas *Customer Service* dan *Front Office* para pengelola keuangan dalam berhubungan dengan KPPN tidak diperkenankan berhubungan selain dengan petugas tersebut, sehingga hal-hal yang tidak diinginkan dapat dihindari seperti yang terjadi pada masa sebelum reformasi birokrasi. Dari kondisi ini terbukti terjadi perubahan menuju perbaikan yang signifikan melalui tiadanya biaya/ongkos yang tidak jelas atas pemberian layanan dari KPPN kepada para pengelola keuangan sebagai *stakeholder*.

Pada pernyataan ketujuh yang berbunyi "Penampilan pegawai KPPN, Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi serta pengetahuan pegawai terhadap peraturan serta kemampuan melayani secara obyektif tanpa membedakan status sosial dan diskriminasi", skor uji "t" menunjukkan nilai (-14.199). Hal ini berarti bahwa SDM sebagai pelaku dalam proses layanan dituntut mempunyai penampilan dan kemampuan berkomunikasi serta kemampuan teknis bidang perbendaharaan dengan tanpa membedakan dengan siapa yang dilayani ataupun karena faktor-faktor lain yang tidak jelas. Dari keadaan ini terjadi perubahan menuju perbaikan dari masa sebelum reformasi birokrasi, dimana setiap SDM KPPN Pangkalpinang bisa saja mengembalikan tagihan dengan mencari-cari kesalahan dengan tujuan-tujuan yang tidak jelas, namun setelah reformasi birokrasi dengan bekal kemampuan teknis di bidang perbendaharaan dan SOP pelayanan kepada Satker selaku *stakeholder* akan diperlakukan dengan prosedur yang sama.

Pada pernyataan kedelapan yang berbunyi “Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam pemberian pelayanan serta kebersihan, kerapian, kenyamanan ruang tunggu dengan kesungguhan melaksanakan tugas dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tanpa menunda”, skor uji “t” menunjukkan nilai (-11.253). Pada prinsipnya setiap SDM KPPN Pangkalpinang dalam melaksanakan tugas pelayanan telah dibekali dan dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang memadai baik secara fisik maupun non fisik, dengan demikian diharapkan dalam melaksanakan tugas pelayanan pegawai dapat berkonsentrasi secara sesungguhnya melaksanakan tugas pelayanan dengan penuh tanggung jawab termasuk tidak lagi menunda pekerjaan. Dari hasil uji “t” menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan dari masa sebelum reformasi dibandingkan masa setelah reformasi sehingga tidak dimungkinkan lagi SDM KPPN mencari peluang melakukan penyimpangan atau pelanggaran sesuai ketentuan.

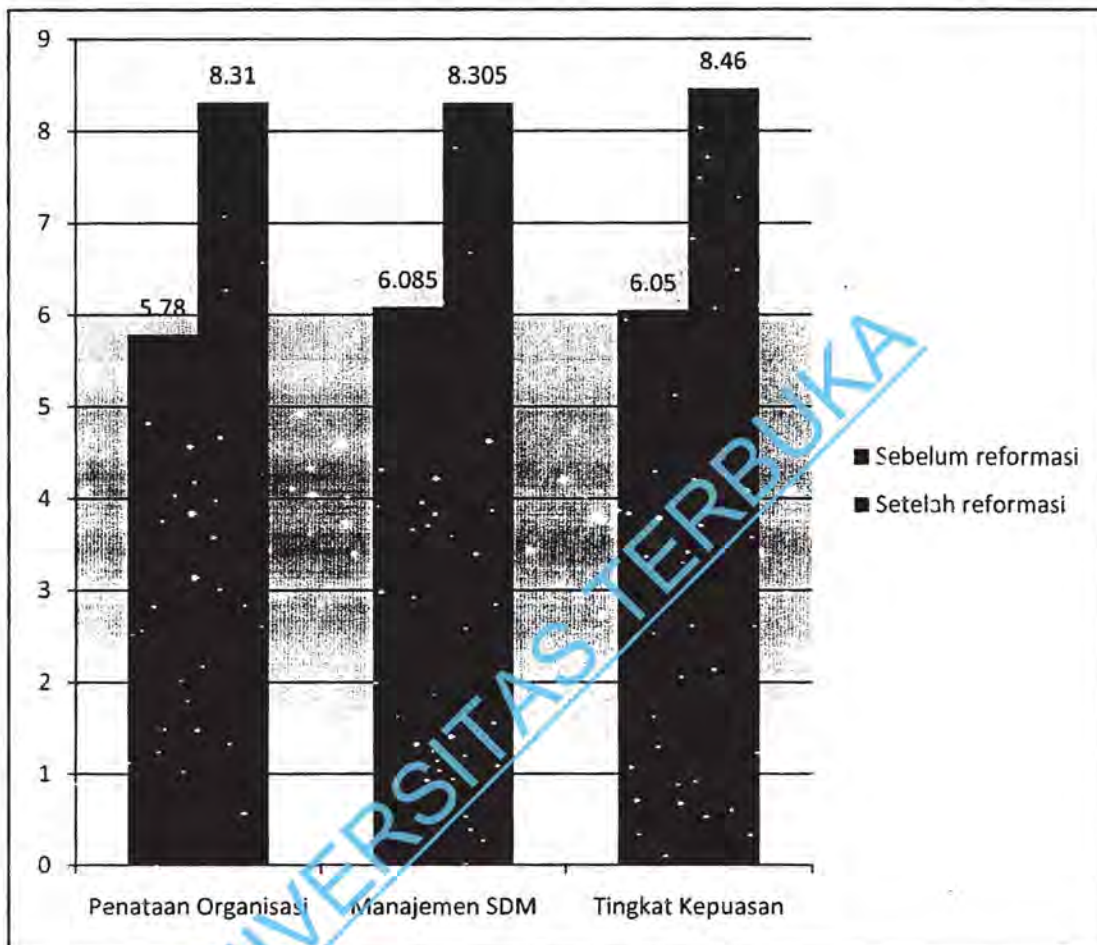
Dalam pernyataan kesembilan yang merupakan pertanyaan bagian ketiga tentang “Tingkat Kepuasan” yang berbunyi “Tingkat kepuasan Bapak / Ibu / Saudara terhadap layanan birokrasi pada KPPN Pangkalpinang” skor uji “t” menunjukkan angka (-13.055). Hal ini mengindikasikan tingkat kepuasan pengelola keuangan terhadap pelayanan KPPN Pangkalpinang meningkat dibandingkan masa sebelum reformasi birokrasi, hal ini terutama disebabkan karena terdapat perubahan proses pelayanan dipandang dari sisi penataan organisasi karena didalamnya mengandung unsur perbaikan proses, aturan dan prosedur yang secara tegas diatur dalam prosedur standar (SOP) sebagai acuan dalam pemberian pelayanan demi mencapai kecepatan dan ketepatan pelayanan yang diberikan.

Dalam pernyataan kesepuluh yang merupakan pertanyaan bagian ketiga tentang “Tingkat Kepuasan” yang berbunyi “Tingkat kepuasan Bapak / Ibu / Saudara terhadap profesionalisme layanan (SDM) pada KPPN Pangkalpinang” skor uji “t” menunjukkan angka (-13.451). Hal ini menunjukkan tingkat kepuasan pengelola keuangan terhadap SDM KPPN Pangkalpinang dalam melaksanakan tugas pelayanan meningkat signifikan dibandingkan masa sebelum reformasi birokrasi, hal ini terutama disebabkan karena terdapat perubahan *mindset*, kemampuan dan perilaku dalam melaksanakan proses pelayanan pegawai KPPN dipandang dari sisi Peningkatan Manajemen SDM karena didalamnya mengandung unsur perbaikan kualitas SDM dimulai dari sistem rekrutmen pegawai, adanya *assesment center* terhadap pegawai dan pejabat yang secara tegas mengatur setiap pegawai yang akan masuk pada KPPN Pangkalpinang harus lolos seleksi melalui *assesment center* sehingga setiap pegawai memiliki visi dan misi yang sama dalam melaksanakan tugas pelayanan.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian diatas baik secara parsial per variabel tentang “Penataan Organisasi” dan “Peningkatan Manajemen SDM” maupun secara simultan maka keduanya berpengaruh terhadap “Tingkat Kepuasan”. Berdasarkan hasil penelitian diatas apabila dihubungkan dengan hipotesis penelitian terdapat bukti bahwa  $\mu$  sebelum reformasi < dibandingkan  $\mu$  sesudah reformasi birokrasi sehingga terdapat indikasi perbaikan signifikan atas pelayanan yang diberikan oleh KPPN (kinerja organisasi) yang turut berpengaruh terhadap tingkat kepuasan *stakeholder*.



**Gambar 4.2. : Grafik Batang Hasil Penelitian Skor Rata-rata Komponen Penataan Organisasi, Peningkatan Manajemen SDM dan Tingkat Kepuasan.**



Sumber : Data diolah, 2010

Dari gambar diatas menunjukkan peningkatan nilai rata-rata masing-masing kelompok variabel yaitu Penataan Organisasi dan Manajemen SDM, peningkatan nilai tersebut diikuti dan sebanding dengan peningkatan nilai tingkat kepuasan dari masa sebelum reformasi birokrasi dibandingkan masa setelah reformasi birokrasi.

#### **D. Uji Analisis Data.**

Dalam penelitian ini pengujian analisis data yang digunakan adalah uji beda,

Uji *Paired Sample "t" test* (Uji "t" dua sampel berpasangan), adapun hasil uji data masing-masing kelompok variabel adalah sebagai berikut :

1. Uji data variabel penataan organisasi.

Hasil pengujian data untuk variabel penataan organisasi yang terdiri dari empat pernyataan, setelah digabung diperoleh nilai uji "t" sebesar (-12.954) Merujuk pada hasil itu, maka dapat disimpulkan bahwa perolehan hasil setelah proses uji analisis untuk variabel penataan organisasi menunjukkan perbedaan hasil signifikan, dimana total nilai *mean* (rata-rata) kuesioner yang diperoleh sebelum reformasi birokrasi adalah 23.120 dan setelah reformasi birokrasi 33.240. Hal ini berarti secara keseluruhan telah terjadi perbaikan penataan organisasi setelah reformasi birokrasi. Berarti terdapat kesamaan arah antara hipotesa penelitian dengan hasil penelitian yaitu Kinerja KPPN Pangkalpinang sebelum reformasi birokrasi lebih rendah dibandingkan setelah reformasi birokrasi

2. Uji data variabel Manajemen SDM.

Untuk variabel Manajemen SDM, berdasarkan perhitungan uji "t" diperoleh nilai (- 14.806) dengan *mean* kuesioner sebelum reformasi birokrasi sebesar 24.340 dan 33.220 setelah reformasi birokrasi. Dengan hasil ini, maka terdapat kesamaan arah antara hipotesa penelitian dengan hasil penelitian yaitu Kinerja KPPN Pangkalpinang sebelum reformasi birokrasi lebih rendah dibandingkan setelah reformasi birokrasi, dapat disimpulkan bahwa distribusi data untuk variabel Manajemen SDM terdapat perubahan ke arah peningkatan nilai lebih baik.

3. Uji data variabel Tingkat Kepuasan *Stakeholder*.

Pada data variabel tingkat kepuasan *stakeholder* terdapat arah yang sejalan antara hipotesa penelitian dengan hasil penelitian yaitu Kinerja KPPN Pangkalpinang sebelum reformasi birokrasi lebih rendah dibandingkan setelah reformasi birokrasi skor tingkat kepuasan uji “t” (- 14.223), dengan asumsi adanya perbaikan kinerja pada variabel Penataan Organisasi dan Peningkatan Manajemen SDM maka berhubungan dengan Tingkat Kepuasan *Stakeholder*.

#### E. Uji Hipotesis

Hasil perhitungan statistik untuk pengujian hipotesis menggunakan metode *paired sample “t” test*, yang diperoleh dengan bantuan komputer menggunakan program *SPSS (Statistical Product and Service Solutions)* versi 17, dapat dijelaskan pada pernyataan berikut ini :

Hipotesis penelitian ini Kinerja KPPN Pangkalpinang sebelum reformasi birokrasi lebih rendah dibandingkan setelah reformasi birokrasi. Dari analisa terdapat hasil penelitian yang menyatakan bahwa setelah reformasi birokrasi kinerja KPPN meningkat yang berarti Kinerja KPPN Pangkalpinang lebih tinggi dibandingkan sebelum reformasi birokrasi. Hal ini terbukti bahwa berdasarkan hasil uji beda rata-rata berpasangan (uji “t”) skor untuk semua variabel menunjukkan nilai rata-rata lebih kecil dibandingkan nilai rata-rata setelah reformasi birokrasi.

#### F. Perbandingan Penelitian Sebelumnya.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Apip Jazari : 2009) yang berjudul *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pengelola Keuangan*

*Satuan Kerja Pada KPPN Percontohan Pangkalpinang*, dalam kesimpulannya dikemukakan bahwa, “ .... dari dimensi kualitas pelayanan (*reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles*) secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan para pengelola keuangan.....”. Melihat pernyataan tersebut terdapat indikasi bahwa dengan meningkatnya kualitas layanan akan diiringi dengan naiknya tingkat kepuasan *stakeholder*, hal ini sejalan dengan hipotesis pada penelitian ini yaitu “Kinerja KPPN Pangkalpinang sebelum reformasi birokrasi lebih rendah dibandingkan setelah reformasi birokrasi”, dengan reformasi birokrasi kinerja KPPN Pangkalpinang dapat menjadi lebih meningkat dan efektif serta dengan Penataan Organisasi dan Peningkatan Manajemen SDM berpengaruh terhadap tingkat kepuasan Satuan Kerja dalam memperoleh layanan.

Dikaitkan dengan penelitian ini terdapat keterdukungan pendapat antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bila (*reliability, responsiveness, assurance, empathy, tangibles*) mempunyai hasil positif akan berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan. Pengujian secara parsial maupun simultan sebagian besar berpengaruh positif, terhadap kepuasan pengelola keuangan hasil penelitian ini menunjukkan terdapat kemiripan hasil, meskipun penelitian menggunakan dasar teori dan metode yang berbeda.

Hal ini terbukti dari tingkat kepuasan satker yang dinyatakan dalam pernyataannya melalui tingkat kepuasan satker terhadap penataan organisasi maupun peningkatan manajemen SDM pada KPPN Pangkalpinang yang memberi peningkatan nilai atas layanan yang diberikan oleh KPPN, karena tidak ada penurunan nilai bahkan terdapat peningkatan nilai beberapa variabel secara parsial dari cukup menjadi baik dan sangat baik. Pernyataan ini menunjukkan bahwa

terdapat peningkatan kepuasan *stakeholder* (satuan kerja) terhadap layanan yang diberikan KPPN pangkalpinang.

Akhirnya untuk menjawab pertanyaan penelitian dan setelah melihat hasil perhitungan beserta analisis yang disajikan serta setelah membandingkan dengan penelitian sebelumnya maka dari hasil penelitian diperoleh jawaban sebagai berikut :

### **1. Penataan Organisasi.**

Dengan perhitungan statistik, diperoleh nilai rata rata variabel Penataan Organisasi sebesar 8,31. Nilai ini, apabila mengacu pada pedoman interpretasi untuk variabel Penataan Organisasi, masuk dalam kategori baik. Yang dimaksud dengan penataan organisasi disini mencakup keempat pernyataan yang terdapat pada kuesioner yang mewakili yaitu : Perubahan pola layanan dari 5 Seksi ( sebelum TA. 2008) menjadi 4 Seksi (setelah TA.2008) pada KPPN Pangkalpinang dikaitkan dengan percepatan layanan. Kejelasan peraturan yang berlaku terhadap keakuratan dan ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang. Ketegasan peraturan yang berlaku terhadap ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang, Pungutan / biaya terhadap setiap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.

Secara teoritis penataan organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat kepuasan. Hal ini sesuai dengan fungsi penataan organisasi sebagai pedoman dalam menggerakkan aparatur dan organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, untuk menggerakkan arah dalam penentuan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain bahwa penataan organisasi merupakan pilar utama pelaksanaan

reformasi birokrasi dan cukup memiliki peran sentral dalam mengarahkan tindakan SDM dan menentukan kualitas kinerjanya.

Hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa Penataan Organisasi secara parsial maupun simultan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Ini berarti bahwa penataan organisasi mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap tingkat kepuasan *stakeholder*, khususnya satuan kerja dalam wilayah pembayaran KPPN Pangkalpinang.

## **2. Peningkatan Manajemen SDM.**

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuesioner, ternyata manajemen SDM pada KPPN Pangkalpinang mempunyai peranan yang sangat strategis. Hasil ini menggambarkan bahwa peningkatan manajemen SDM pada KPPN Pangkalpinang secara maksimal mempengaruhi kinerja KPPN Pangkalpinang hal ini terbukti dari kuesioner bagian kedua yang terdiri dari empat pernyataan juga yaitu : Penerapan “standar prosedur layanan” yang diberikan KPPN Pangkalpinang memiliki perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan dalam menjalankan tugas pelayanan, Kemampuan teknis dalam tugas pelayanan serta Memiliki ketelitian dalam memeriksa dokumen pada *Customer Service* dan *Front Office*. Penampilan pegawai KPPN, Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi serta pengetahuan pegawai terhadap peraturan serta kemampuan melayani secara obyektif tanpa membedakan status sosial dan diskriminasi lainnya. Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam pemberian pelayanan serta

kebersihan, kerapian, kenyamanan ruang tunggu dengan kesungguhan melaksanakan tugas dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tanpa menunda.

Pelaksanaan tugas KPPN dibagi habis sesuai posisi masing-masing pegawai pada *Front Office*, *Middle office*, *Back Office*, dan *Customer Service*. Tugas-tugas telah didistribusikan kepada masing-masing SDM dibawah pengawasan langsung Kepala Seksi yang membawahnya hal itu menunjukkan bahwa manajemen SDM pada KPPN Pangkalpinang telah berfungsi dan berjalan sebagai mana mestinya.

Hasil pengujian hipotesa menunjukkan bahwa Peningkatan Manajemen SDM secara parsial maupun simultan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Ini berarti bahwa peningkatan manajemen SDM mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap tingkat kepuasan *stakeholder*, khususnya satuan kerja dalam wilayah pembayaran KPPN Pangkalpinang

### **3. Tingkat Kepuasan *Stakeholder*.**

Berdasarkan analisis deskriptif atas data tingkat kepuasan yang diperoleh dari responden ternyata tingkat kepuasan *stakeholder* pada KPPN Pangkalpinang tergolong baik. Prestasi ini sebagian besar karena pengaruh penataan organisasi dan manajemen SDM pada KPPN Pangkalpinang dan menjadikannya faktor dominan tingkat kepuasan Satuan Kerja dalam memperoleh layanan KPPN Pangkalpinang. Hal ini dapat dilihat dari hasil korelasi baik secara parsial maupun simultan yang diperoleh dari dua faktor tersebut dengan skor tingkat kepuasan uji “t” (- 14.223).

Kondisi ini mengisyaratkan bahwa variabel penataan organisasi dan Peningkatan Manajemen SDM mempunyai pengaruh dominan dalam mempengaruhi kualitas layanan (kinerja) KPPN Pangkalpinang sehingga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan *stakeholder*.

Temuan ini menunjukkan bahwa kontribusi dua variabel tersebut sangat besar, sehingga merupakan faktor dominan. Upaya kearah peningkatan penting dilakukan, karena kontribusi dua variabel tersebut secara bersama-sama relatif cukup besar sehingga bermakna positif dan signifikan. Itu artinya apabila kondisi dua variabel tersebut tetap dipertahankan dan diperbaiki, maka kualitas pelayanan KPPN Pangkalpinang juga dapat ditingkatkan dari baik menjadi sangat baik. Hal inilah yang tampaknya menjadi tantangan bagi aparatur di KPPN Pangkalpinang dalam rangka memperbaiki kinerja pelayanannya terhadap *stakeholder* agar juga dapat merubah tingkat kepuasan *stakeholder* dari puas kearah menjadi sangat puas.

Dalam kuesioner penelitian ini diberikan pula kolom saran sebagai masukan kepada KPPN, dari kuesioner masuk 50 responden yang memberikan saran sebanyak 50 % atau 25 responden, sebagian besar menyarankan agar dipertahankan pelayanan yang sudah ada dan sebagian menyarankan agar dapat ditingkatkan. Terdapat usulan pula dari satker selaku *stakeholder* agar dilakukan pembedaan perlakuan bagi satuan kerja yang berasal dari luar kota pangkalpinang berkenaan dengan jam pelayanan mengingat kendala jarak dan waktu. Beberapa saran dari responden perlu mendapat pertimbangan untuk dilaksanakan guna perbaikan layanan KPPN Pangkalpinang pada masa mendatang.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan :

Dari hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan antara pembentukan KPPN Pangkalpinang sebagai KPPN Percontohan dengan dilaksanakannya reformasi birokrasi yaitu menjawab tantangan perubahan paradigma layanan birokrasi yang buruk, sehingga terdapat (1) hubungan antara penataan organisasi dan kepuasan; (2) hubungan antara manajemen SDM dengan kepuasan; (3) perubahan tingkat kepuasan. setelah menganalisis dan menginterpretasi dari hasil penelitian dapat diambil beberapa kesimpulan :

1. Terdapat perbedaan tingkat kepuasan *stakeholder* akibat perubahan penataan organisasi setelah adanya reformasi birokrasi, hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisis secara statistik berupa perbedaan signifikan pada tingkat kepuasan *stakeholder* yaitu para pengelola keuangan pada satuan kerja karena terjadi peningkatan hasil penelitian. Pembuktian analisis *paired sample "t" test* secara statistik diketahui bahwa  $\mu_1 < \mu_2$  (- 12.954), berarti  $H_0$  diterima, kinerja organisasi yang meningkat berpengaruh positif terhadap kualitas layanan yang bermuara pada naiknya tingkat kepuasan *stakeholder* hal ini membuat terdukungnya hipotesis penelitian.
2. Terdapat perbedaan tingkat kepuasan *stakeholder* akibat perubahan peningkatan manajemen SDM setelah adanya reformasi birokrasi, hal ini dapat dibuktikan dari hasil analisis secara statistik yang menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan *stakeholder* yaitu para pengelola keuangan pada satuan

kerja dipengaruhi oleh peningkatan kualitas manajemen SDM. Pembuktian analisis *paired sample "t" test* secara statistik bahwa  $\mu_1 < \mu_2$  (- 14.806) perubahan secara signifikan ini mendukung hipotesis penelitian, terdapat perbedaan tingkat kepuasan *stakeholder* ditentukan oleh manajemen SDM pada masa sebelum reformasi dibandingkan setelah reformasi birokrasi. Peningkatan Manajemen SDM berdampak positif terhadap kinerja organisasi karena secara langsung akan berpengaruh terhadap nilai tingkat kepuasan *stakeholder* atas layanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang, dari hasil tersebut membuktikan terdukungnya hipotesis penelitian.

3. Berdasarkan uji "t" diketahui bahwa peranan penataan organisasi dan peningkatan manajemen SDM memengaruhi hasil atas pernyataan responden yang menyatakan kepuasannya. Terdapat perubahan tingkat kepuasan *stakeholder* antara masa sebelum reformasi birokrasi dibandingkan setelah masa reformasi birokrasi pada KPPN Pangkalpinang. Tingkat kepuasan *stakeholder* dipengaruhi oleh penataan organisasi dan peningkatan manajemen SDM sebagai implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja KPPN dalam peningkatan kualitas layanan kepada *stakeholder*. Dari Hasil Penelitian tidak satupun responden menyatakan penurunan nilai per variable maupun secara simultan dari 3 kelompok variabel yang dinyatakan, hal ini menunjukkan terdapat peningkatan kualitas pelayanan dari masa sebelum reformasi dibandingkan setelah reformasi birokrasi tahun 2008. Peningkatan kepuasan *stakeholder* dipengaruhi oleh perubahan komponen reformasi birokrasi, hal ini

mengindikasikan bahwa untuk menaikkan tingkat kepuasan pelayanan harus dilakukan penataan organisasi dan peningkatan manajemen SDM yang merupakan faktor dominan yang mempengaruhi tingkat kepuasan *stakeholder*.

### **B. Saran :**

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Secara umum penilaian *stakeholder* terhadap KPPN Pangkalpinang adalah baik, profesional dan puas, namun masih terdapat peluang untuk meningkatkan nilai tersebut menjadi sangat baik, sangat profesional atau sangat puas sehingga perlu melakukan perbaikan antara lain :
  - a. Terdapat potensi peningkatan kepuasan *stakeholder* melalui pembenahan jam pelayanan terutama masalah pelayanan saat jam istirahat. Disarankan agar tetap ada petugas (*Customer service, Front Office*) yang selalu siap ditempat pada jam-jam istirahat terutama untuk melayani Satker yang berasal dari luar kota. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pembagian tugas pada jam istirahat pegawai secara bergiliran, diharapkan dengan peningkatan disiplin dan pembagian jam kerja secara bergiliran, tingkat kepuasan *stakeholder* dapat ditingkatkan.
  - b. Untuk menjaga dan meningkatkan pelayanan dalam jangka panjang di masa mendatang perlu diadakan evaluasi penilaian kinerja KPPN secara berkala untuk mengetahui keinginan, tingkat dan jenis kebutuhan *stakeholder* dengan harapan untuk meningkatkan kualitas layanan KPPN

kepada *stakeholder*, dengan demikian diharapkan hal ini dapat digunakan sebagai umpan balik (*feed back*) guna peningkatan kinerja KPPN Pangkalpinang untuk menjadi lebih baik.

- c. Demi menjaga kedisiplinan pejabat dan karyawan serta keamanan *stakeholder* perlu dilakukan penambahan / penyediaan kelengkapan sarana dan prasarana internal kantor (misalnya, penambahan CCTV, Barcode, dsb) sehingga pimpinan dapat memantau setiap gerak karyawan dalam bekerja dan demi menjaga kepuasan semua pihak.
2. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut secara komprehensif dan mendalam terhadap proses layanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang, mengingat penelitian ini lebih menitikberatkan pada sudut pandang tingkat kepuasan *stakeholder*. Keterbatasan jarak dan waktu merupakan kendala tersendiri yang ditemui peneliti dalam melakukan penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- BPS Propinsi Kep. Bangka Belitung. (2003). *Kepulauan Bangka Belitung dalam angka*, Bangka Belitung : BPS Propinsi Kep. Bangka Belitung.
- Faozan, H. (Nopember 2001). *Kualitas Pelayanan Sektor Publik : Tetap Menjadi Issue Penting*. Jurnal Administrasi Negara, Vol.07 No.04, STIA LAN-Makasar.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly. Edisi kelima. *Organisasi Perilaku Struktur Proses*. Jakarta : Penerbit Erlangga,
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi Kedua)*, Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta.
- IHasibuan, M.S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi, Cetakan ke 13)*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hidayat, L.M. (2007). *Reformasi Administrasi Kajian Komparatif Pemerintahan Tiga Presiden*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Humas Komisi Pemberantasan Korupsi. (2007). *Opini : Reformasi Birokrasi Pemerintah*. Diambil 10 Januari 2010 dari situs <http://www.kpk.go.id/>.
- Irawan, P. (2007). *Buku Materi Pokok Metodologi Penelitian Administrasi*, MAPU5103. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Iswanto, Y. (2005). *Buku Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, EKMA 5207. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Jazari, A. (2009). *Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pengelola Keuangan Satuan Kerja Pada KPPN Percontohan Pangkalpinang*. Skripsi, STIE Pertiba. Pangkalpinang.
- Kismartini, dkk. (2009). *Buku Materi Pokok Analisis Kebijakan Publik*, MAPU5301, Jakarta : Universitas Terbuka.
- Kotter, J.P. (1997). *Leading Change Menjadi Pionir Perubahan*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kountur, R. (2009). *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*, Jakarta : PPM.

- Napitupulu, P. (2007). *Pelayanan Publik & Customer Satisfaction (Prinsip-prinsip dasar agar pelayanan publik lebih berorientasi pada kepuasan dan kepentingan masyarakat*. Bandung : Alumni.
- Nugraha, M.Q. (2009). *Buku Materi Pokok Manajemen Strategik Organisasi Publik*, MAPU5302. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Prasojo, E. (2006). *Reformasi Birokrasi di Indonesia : Beberapa Catatan Kritis*. Jurnal Bisnis & Birokrasi, No. 01/Vol.XIV.
- Purwanto, A.J.; Kridasakti, S.W.; dan Elu, W.B. (2008). *Buku Materi Pokok Teori Organisasi*, ADPU4341. Jakarta : Universitas Terbuka
- Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. (2008). *Editorial Buletin : Reformasi Birokrasi Depkeu Patutkan Didukung ?*. diunduh 3 Maret 2010, dari situs <http://www.reform.depkeu.go.id/>.
- Rogers, R.E. & McIntire, R.H. (1993). *Organization and Management Theory*, John Wiley & Sons, New York Chichester Brisbane Toronto Singapore.
- Sinambela, L.P. dkk, (2008). *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Singarimbun; Masri; dan Effend, S. (1999). *Metode Penelitian Tim Pembakuan Peristilahan, Edisi II*, Jakarta : LPES.
- Sugiyono. (2003). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sundarso, dkk. (2007). *Buku Materi Pokok Teori Administrasi*, MAPU5101. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Supranto, J. (1997). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan Untuk Meningkatkan Pangsa pasar (Cetakan Pertama)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Soebhan, S.R. (2000). *Model Reformasi Birokrasi Indonesia*. Jakarta : PPW LIPI.
- Thoha, M. (2002). *Reformasi Birokrasi Pemerintah*, Makalah yang tidak dipublikasikan.
- Tjiptono; Fandy; dan Gregorius, C. (2004). *Service, Quality and Satisfaction*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Undang-Undang R.I. Nomor 17 tahun 2003, *tentang Keuangan Negara*.
- Undang-Undang R.I. Nomor 1 tahun 2004, *tentang Perbendaharaan Negara*.

Undang-undang R.I. Nomor 15 tahun 2004, *Tentang Pertanggungjawaban dan Pelaporan Pelaksanaan Keuangan Negara.*

Undang-Undang R.I. Nomor 25 tahun 2009, *tentang Pelayanan Publik..*

Winardi, J. (2007). *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik : Teori dan Proses (Edisi revisi)*. Yogyakarta : Media Pressindo.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran : 1



Kementerian Pendidikan Nasional  
**Universitas Terbuka**  
UPBJJ-UT Pangkalpinang

Nomor : 666F/H31.55/LL/2010  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan izin Mendapatkan Data Penelitian

Pangkalpinang, 20 April 2010

Kepada  
Yth. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Pangkalpinang  
Di  
Pangkalpinang

Saat ini Mahasiswa S2 MAP semester 4 UPBJJ UT Pangkalpinang sedang mempersiapkan penulisan TAPM atau Tesis, dan sehubungan dengan hal tersebut kami mohon agar Mahasiswa di bawah ini :

Nama : Putat Suryono Tricahyo  
NIM : 815533884  
Program Studi : Magister Administrasi Publik (MAP)  
Masa Registrasi : 2008.2

dijinkan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan pada instansi yang Bapak pimpin. Adapun tema Penelitian Mahasiswa tersebut adalah " Pengaruh Penataan Organisasi dan Peningkatan Manajemen SDM Terhadap Kepuasan Satuan Kerja Dalam Memperoleh Layanan pada KPPN Pangkalpinang."

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya yang baik kami sampaikan terima kasih.



Dr. Maman Rudianto, M.Si  
NIP. 19630809 198903 1 002

Tembusan :

1. Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung (Pembina UPBJJ UT Pangkalpinang)
2. Direktur Pascasarjana - UT



Lampiran : 2



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Yth. Bapak/Ibu/Saudara  
Pengelola Keuangan  
Wilayah Pembayaran KPPN Pangkalpinang

Dengan hormat,

Saya menyadari bahwa waktu Bapak/Ibu/Saudara sangat terbatas dan berharga. Namun demikian saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk meluangkan waktu membantu penelitian ini dengan mengisi kuesioner terlampir.

Data yang diperoleh dari kuesioner ini digunakan untuk pengujian suatu teori dalam Bidang Studi Administrasi Publik sehingga data yang Bapak/Ibu/Saudara berikan tidak akan dianalisa secara individual melainkan merupakan bagian dari keseluruhan hasil penelitian.

Dalam kuesioner tersebut tidak ada pertanyaan / pernyataan yang menjebak, oleh karena itu tidak ada jawaban yang salah. **Jawaban yang paling tepat** adalah jawaban yang **paling sesuai** dengan **pendapat, kondisi dan perasaan** Bapak/Ibu/Saudara.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pengisian kuesioner yang perlu dijelaskan, yaitu:

- a. Berkas kuesioner yang perlu Anda isi terdiri dari 4 (empat) bagian, yaitu:
  1. Latar Belakang Responden
  2. Kuesioner berkenaan dengan **Organisasi**.
  3. Kuesioner berkenaan dengan **SDM**.
  4. Kuesioner Tingkat **Kepuasan**.
- b. Setiap bagian kuesioner mempunyai petunjuk untuk menjawabnya. Anda dimohon untuk membaca dan **memahami** terlebih dulu **petunjuk** sebelum mengisi kuesioner tersebut.
- c. Nama Anda tidak perlu dicantumkan dalam kuesioner ini. Semua jawaban Anda **dijamin kerahasiaannya**.
- d. Setelah Anda menjawab seluruh kuesioner ini diharapkan Anda memeriksa kembali jawaban Anda sehingga **tidak ada** pernyataan atau pertanyaan yang **terlewat**. Karena hal tersebut akan membuat jawaban Anda tidak dapat diolah lebih lanjut.

Akhir kata, saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu/Saudara dalam penelitian ini.

Hormat Saya,  
Putut Suyoso Tricahyono

**BAGIAN PERTAMA**

Pada bagian ini Anda diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan umum mengenai Anda dan pekerjaan Anda. Berilah tanda silang (X) pada setiap pilihan jawaban atau lengkapilah titik-titik berikut ini.

1. Jenis kelamin : (1) Laki laki  
(2) Perempuan
2. Usia : (1) 21 tahun ke bawah (3) 26 – 40 tahun  
(2) 21 – 26 tahun (4) 40 – 60 tahun
3. Pendidikan terakhir : (1) SMU atau sederajat (5) S2  
(2) D I (6) S3  
(3) D III (7) Lain-lain (sebutkan)  
(4) S1 (.....)
4. Jabatan Pengelola Keu : (1) Kepala Pengguna Anggaran  
(2) Bendahara  
(3) Pejabat Pembuat Komitmen  
(4) Pembuat Daftar Gaji  
(5) Petugas Rekonsiliasi/Tata Usaha/Pelaporan  
(6) Lain-lain, sebutkan (.....)
5. Lama menduduki Jabatan (1) < 1 Tahun  
(2) 1 – 2 Tahun  
(3) > 2 Tahun
6. Status pegawai : (1) CPNS  
(2) PNS
7. Golongan : ..... (misalnya: II / III / IV)
8. Kode Satker : .....

**Pastikanlah Bapak/Ibu/Saudara telah menjawab seluruh Pertanyaan atau Pernyataan di atas**

## BAGIAN KEDUA

Adanya Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan telah dilaksanakan sejak tahun 2008. Karenanya perlu diukur dampak reformasi Birokrasi ini, khususnya pada KPPN Pangkal Pinang.

Kuesioner berikut berkaitan dengan **Organisasi KPPN Pangkalpinang**. Bapak/Ibu/Saudara diminta menilai / mempertimbangkan apa yang **Bapak/Ibu/Saudara rasakan dan alami** berkenaan dengan Organisasi yang berhubungan dengan KPPN Pangkalpinang.

Bacalah setiap pernyataan dengan seksama dan berilah nilai (*score*) antara 1 sampai dengan 10 pada kedua kolom jawaban yang tersedia sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Saudara, dengan kriteria :

1. Angka 1 / 2 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **sangat buruk**.
2. Angka 3 / 4 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **buruk**.
3. Angka 5 / 6 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **cukup**.
4. Angka 7 / 8 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **baik**.
5. Angka 9 / 10 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **sangat baik**.

Mohon diberikan pendapat/saran/tanggapan/kritik untuk setiap uraian

Berilah nilai (*score*) untuk penilaian aspek **Organisasi** pada kolom berikut :

No	Uraian	sebelum TA.2008	sesudah TA.2008
1.	Perubahan pola layanan dari 5 Seksi ( sebelum TA. 2008) menjadi 4 Seksi (setelah TA.2008) pada KPPN Pangkalpinang dikaitkan dengan percepatan layanan		

	Saran :	
	.....	
	.....	
	.....	
2.	Kejelasan peraturan yang berlaku terhadap keakuratan dan ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang.	
	Saran :	
	.....	
	.....	
	.....	
3.	Ketegasan peraturan yang berlaku terhadap keepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang.	
	Saran :	
	.....	
	.....	
	.....	
4.	Pungutan / biaya terhadap setiap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.	
	Saran :	
	.....	
	.....	
	.....	

### BAGIAN KETIGA

Kuesioner berikut berkaitan dengan “*profesionalisme layanan*” KPPN Pangkalpinang. Bapak/Ibu/Saudara diminta menilai/mempertimbangkan apa yang Bapak/Ibu/Saudara rasakan dan alami berkenaan dengan profesionalisme layanan yang diberikan oleh para pegawai (SDM) KPPN Pangkalpinang.

Bacalah setiap pernyataan dengan seksama dan berilah nilai (*score*) antara 1 sampai dengan 10 pada kedua kolom jawaban yang tersedia sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Saudara, dengan kriteria :

1. Angka 1 / 2 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **sangat buruk (sangat tidak profesional)**.
2. Angka 3 / 4 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **buruk (tidak profesional)**.
3. Angka 5 / 6 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **cukup (cukup profesional)**
4. Angka 7 / 8 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **bagus (profesional)**
5. Angka 9 / 10 = jika Bapak/Ibu/saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **sangat bagus (sangat profesional)**

Mohon diberikan pendapat/saran/tanggapan/kritik untuk setiap uraian.

Berilah nilai (*score*) untuk penilaian aspek *Layanan berdasarkan Ketentuan/Peraturan yang berlaku* pada KPPN Pangkal Pinang pada kolom berikut :

No	Uraian	sebelum TA.2008	sesudah TA.2008
1.	Penerapan “standar prosedur layanan” yang diberikan KPPN Pangkalpinang memiliki perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan dalam menjalankan tugas pelayanan.		
	Saran : .....		

	..... .....		
2.	Kemampuan teknis dalam tugas pelayanan serta Memiliki ketelitian dalam memeriksa dokumen pada <i>Customer Service</i> dan <i>Front Office</i> .		
	Saran : ..... ..... .....		
3.	Penampilan pegawai KPPN, Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi serta pengetahuan pegawai terhadap peraturan serta kemampuan melayani secara obyektif tanpa membedakan status sosial dan diskriminasi lainnya.		
	Saran : ..... ..... .....		
4.	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam pemberian pelayanan serta kebersihan, kerapian, kenyamanan ruang tunggu dengan kesungguhan melaksanakan tugas dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tanpa menunda.		
	Saran : ..... ..... .....		

### BAGIAN KEEMPAT

Kuesioner berikut berkaitan dengan “*tingkat kepuasan*” berkenaan dengan pelayanan **KPPN Pangkal Pinang**. Bapak/Ibu/Saudara diminta menilai/ mempertimbangkan apa **yang Bapak/Ibu/Saudara rasakan dan alami** berkenaan dengan kepuasan bapak/ibu/saudara yang berhubungan dengan KPPN Pangkal Pinang.

Bacalah pernyataan dengan seksama dan berilah nilai (*score*) antara 1 **sampai dengan 10** pada kedua kolom jawaban yang tersedia sesuai dengan penilaian Bapak/Ibu/Saudara, dengan kriteria :

1. Angka 1 / 2 = jika Bapak/Ibu/Saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **sangat tidak memuaskan**.
2. Angka 3 / 4 = jika Bapak/Ibu/Saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **tidak memuaskan**.
3. Angka 5 / 6 = jika Bapak/Ibu/Saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **cukup memuaskan**.
4. Angka 7 / 8 = jika Bapak/Ibu/Saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **memuaskan**.
5. Angka 9 / 10 = jika Bapak/Ibu/Saudara merasa/menilai Pelayanan KPPN Pangkalpinang **sangat memuaskan**.

Mohon diberikan pendapat/saran/tanggapan/kritik untuk setiap uraian.

Berilah nilai (*score*) untuk penilaian aspek **Kepuasan** berkenaan pelayanan pada KPPN Pangkal Pinang pada kolom berikut :

No	Uraian	sebelum TA.2008	sesudah TA.2008
1.	Tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap layanan birokrasi pada KPPN Pangkalpinang.		
	Saran : ..... .....		

	.....		
2.	Tingkat kepuasan Bapak/Ibu/Saudara terhadap profesionalisme layanan (SDM) pada KPPN Pangkalpinang.		
	Saran : ..... ..... .....		

**Pastikanlah Bapak/Ibu/Saudara telah menjawab seluruh Pertanyaan atau  
Pernyataan di atas**

**TERIMA KASIH ATAS PARTISIPASI BAPAK/IBU/SAUDARA**

UNIVERSITAS TERBUKA



Lampiran : 3

**DATA : KODE DAN NAMA SATKER SAMPEL**

No	Kode BA/Es.1	Kode Satker	Kew.	Uraian Satker
1	024.05	415944	KD	Kantor Kesehatan Pelabuhan Pangkalpinang
2	054.01	668582	KD	Badan Pusat Statistik Kab. Bangka Selatan
3	006.01	007275	KD	Cabang Kejaksaan Negeri Sungai Liat di Muntok
4	032.01	649699	KD	Stasiun Karantina Ikan Kelas II Depati Amir Pangkalpinang
5	029.05	300036	DK	Dinas Pertanian dan Kehutanan Propinsi Bangka Belitung
6	005.01	099024	KD	Pengadilan Negeri Sungai Liat
7	092.01	300051	DK	Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
8	025.01	662131	KD	MAN Mentok
9	025.01	575951	KD	MAN Sungai Liat
10	056.01	634078	KD	Kanwil BPN Propinsi Bangka Belitung
11	068.01	631606	KD	Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Propinsi Bangka Belitung
12	056.01	670632	KD	Kantor Pertanahan Kab. Bangka Tengah
13	033.06	449709	KP	SNVT Pelaksana Pengelolaan SDA Sumatera VIII Propinsi Bangka Belitung
14	033.04	487480	KP	Pembangunan Jalan dan Jembatan Bangka Belitung
15	054.01	425309	KD	Badan Pusat Statistik Kab. Bangka
16	025.01	648652	KD	Kanwil Departemen Agama Bangka Belitung
17	060.01	655298	KD	Polres Pangkalpinang
18	033.04	300075	TP	Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
19	022.08	300002	DK	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Bangka Belitung
20	032.03	239214	KD	Pelabuhan Perikanan Pantai Sungailiat
21	013.01	649001	KD	Kanwil Departemen Hukum dan Ham Propinsi Bangka Belitung
22	044.01	300053	DK	Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
23	025.01	591355	KD	MIN Sumberejo
24	006.01	650311	KD	Kejaksaan Tinggi Bangka Belitung
25	025.01	663928	KD	STAIN Syaikh Abdurrahman Siddik Bangka Belitung

26	023.08	653593	KD	LPMP Kepulauan Bangka Belitung
27	025.01	664021	KD	Kantor Departemen Agama Kab. Bangka Selatan
28	018.12	237800	KD	Balai Karantina Pertanian Kelas II Pangkalpinang
29	075.01	437112	KD	Stasiun Meteorologi Pangkalpinang
30	027.05	300022	DK	Dinas Kesejahteraan Sosial Prov. Kep. Bangka Belitung
31	033.04	487496	KP	Preservasi Jalan dan Jembatan Bangka Belitung
32	026.04	305138	TP	Dinas Tenaga Kerja Kota Pangkalpinang
33	056.01	432603	KD	Kantor Pertanahan Kota Pangkalpinang
34	005.01	099010	KD	Pengadilan Negeri Pangkal Pinang
35	060.01	970039	KD	Satbrimob Polda Bangka Belitung
36	029.06	439655	KD	Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah XIII Pangkalpinang
37	006.01	007254	KD	Kejaksaan Negeri Sungai Liat
38	010.12	300082	DK	Badan Diklat Provinsi Bangka Belitung
39	087.01	300065	DK	Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
40	018.06	300008	DK	Dinas Perikanan, Perkebunan dan Peternakan Prov Bangka Belitung
41	060.01	970045	KD	Ditpolair Polda Bangka Belitung
42	005.01	663403	KD	Pengadilan Tinggi Bangka Belitung
43	013.01	663029	KD	Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara Pangkal Pinang
44	018.11	300050	DK	Badan Ketahanan Pangan Propinsi Bangka Belitung
45	043.01	300083	DK	Bapedalda Propinsi Kepulauan Bangka Belitung
46	020.01	300010	DK	Dinas Pertambangan Prov. Kepulauan Bangka Belitung
47	090.02	300032	DK	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Bangka Belitung
48	092.01	300051	DK	Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
49	032.07	300312	TP	Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangka Barat
50	026.07	300504	TP	Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab. Bangka Selatan

Lampiran : 4

**DATA : HASIL KUESIONER BAGIAN PERTAMA (PENATAAN ORGANISASI)**

No	Kode BA/Es.1	Kode Satker	Kew.	1		2		3		4	
				< 2008	>2008	< 2008	> 2008	< 2008	> 2008	< 2008	> 2008
1	024.05	415944	KD	5	8	6	7	6	8	6	10
2	054.01	668582	KD	6	8	5	8	6	8	5	10
3	006.01	007275	KD	7	7	7	7	7	7	5	7
4	032.01	649699	KD	7	8	8	9	8	9	8	9
5	029.05	300036	DK	8	9	6	7	7	8	7	9
6	005.01	099024	KD	3	7	1	6	1	8	1	10
7	092.01	300051	DK	5	8	6	7	6	8	5	9
8	025.01	662131	KD	6	10	7	9	7	9	6	10
9	025.01	575951	KD	6	8	6	8	6	8	10	10
10	056.01	634078	KD	4	7	5	7	6	8	4	7
11	068.01	631606	KD	6	7	8	9	8	9	9	10
12	056.01	670632	KD	6	8	8	8	8	8	6	8
13	033.06	449709	KP	6	8	6	8	6	8	6	8
14	033.04	487480	KP	5	8	5	7	5	7	5	8
15	054.01	428309	KD	5	7	6	7	6	9	4	8
16	025.01	648652	KD	6	8	6	8	6	8	6	8
17	060.01	655298	KD	6	7	6	7	7	7	6	7
18	033.04	300075	TP	5	8	4	7	5	8	5	8
19	022.08	300002	DK	6	9	7	9	7	7	9	10
20	032.03	239214	KD	6	8	6	7	7	8	7	9
21	013.01	649001	KD	6	8	8	8	6	8	6	8
22	044.01	300053	DK	4	8	3	7	4	9	2	10
23	025.01	591355	KD	7	8	6	8	7	8	7	10
24	006.01	650311	KD	5	7	6	7	6	7	5	10
25	025.01	663928	KD	6	8	6	8	6	9	5	10
26	023.08	653593	KD	8	9	8	9	9	10	10	10

27	025.01	664021	KD	6	8	7	8	7	8	5	9
28	018.12	237800	KD	7	8	6	8	6	8	7	8
29	075.01	437112	KD	6	8	6	7	6	7	5	10
30	027.05	300022	DK	4	9	4	8	4	8	2	10
31	033.04	487496	KP	6	8	6	9	6	9	4	9
32	026.04	305138	TP	6	9	6	9	6	9	5	9
33	056.01	432603	KD	6	9	5	7	4	10	4	10
34	005.01	099010	KD	5	7	6	8	5	8	6	9
35	060.01	970039	KD	6	9	6	9	6	9	5	9
36	029.06	439655	KD	7	8	8	8	8	8	8	9
37	006.01	007254	KD	8	10	8	10	8	9	6	10
38	010.12	300082	DK	6	9	6	9	6	9	6	10
39	087.01	300065	DK	5	7	5	7	5	7	5	9
40	018.06	300008	DK	7	8	6	6	6	7	9	9
41	060.01	970045	KD	5	7	5	7	6	8	8	9
42	005.01	663403	KD	2	9	2	9	2	9	2	9
43	013.01	663089	KD	4	7	6	9	5	8	5	8
44	018.11	300050	DK	6	9	6	8	6	9	5	10
45	043.01	300083	DK	6	8	5	7	5	7	5	9
46	020.01	300010	DK	6	9	6	8	6	9	6	10
47	090.02	300032	DK	5	9	6	9	5	9	6	10
48	092.01	300051	DK	5	8	4	8	6	8	5	10
49	032.07	300312	TP	4	7	5	8	5	7	4	9
50	026.07	300504	TP	6	8	5	8	5	8	6	9

**DATA : HASIL KUESIONER BAGIAN KEDUA (PENINGKATAN MANAJEMEN SDM)**

No	Kode BA/Es.1	Kode Satker	Kew.	5		6		7		8	
				< 2008	>2008	< 2008	> 2008	< 2008	> 2008	< 2008	> 2008
1	024.05	415944	KD	5	8	6	7	6	8	6	10
2	054.01	668582	KD	6	8	5	8	6	8	5	10
3	006.01	007275	KD	7	7	7	7	7	7	5	7
4	032.01	649699	KD	7	8	8	9	8	9	8	9
5	029.05	300036	DK	8	9	6	7	7	8	7	9
6	005.01	099024	KD	3	7	1	6	1	8	1	10
7	092.01	300051	DK	5	8	6	7	6	8	5	9
8	025.01	662131	KD	6	10	7	9	7	9	6	10
9	025.01	575951	KD	6	8	6	8	6	8	10	10
10	056.01	634078	KD	4	7	5	7	6	8	4	7
11	068.01	631606	KD	6	7	8	9	8	9	9	10
12	056.01	670632	KD	6	8	8	8	8	8	6	8
13	033.06	449709	KP	6	8	6	8	6	8	6	8
14	033.04	487430	KP	5	8	5	7	5	7	5	8
15	054.01	428309	KD	5	7	6	7	6	9	4	8
16	025.01	648652	KD	6	8	6	8	6	8	6	8
17	060.01	655298	KD	6	7	6	7	7	7	6	7
18	033.04	300075	TP	5	8	4	7	5	8	5	8
19	022.08	300002	DK	6	9	7	9	7	7	9	10
20	032.03	239214	KD	6	8	6	7	7	8	7	9
21	013.01	649001	KD	6	8	8	8	6	8	6	8
22	044.01	300053	DK	4	8	3	7	4	9	2	10
23	025.01	591355	KD	7	8	6	8	7	8	7	10
24	006.01	650311	KD	5	7	6	7	6	7	5	10
25	025.01	663928	KD	6	8	6	8	6	9	5	10
26	023.08	653593	KD	8	9	8	9	9	10	10	10
27	025.01	664021	KD	6	8	7	8	7	8	5	9

28	018.12	237800	KD	7	8	6	8	6	8	7	8
29	075.01	437112	KD	6	8	6	7	6	7	5	10
30	027.05	300022	DK	4	9	4	8	4	8	2	10
31	033.04	487496	KP	6	8	6	9	6	9	4	9
32	026.04	305138	TP	6	9	6	9	6	9	5	9
33	056.01	432603	KD	6	9	5	7	4	10	4	10
34	005.01	099010	KD	5	7	6	8	5	8	6	9
35	060.01	970039	KD	6	9	6	9	6	9	5	9
36	029.06	439655	KD	7	8	8	8	8	8	8	9
37	006.01	007254	KD	8	10	8	10	8	9	6	10
38	010.12	300082	DK	6	9	6	9	6	9	6	10
39	087.01	300065	DK	5	7	5	7	5	7	5	9
40	018.06	300008	DK	7	8	6	6	6	7	9	9
41	060.01	970045	KD	5	7	5	7	6	8	8	9
42	005.01	663403	KD	2	9	2	9	2	9	2	9
43	013.01	663089	KD	4	7	6	9	5	8	5	8
44	018.11	300050	DK	6	9	6	8	6	9	5	10
45	043.01	300083	DK	6	8	5	7	5	7	5	9
46	020.01	300010	DK	6	9	6	8	6	9	6	10
47	090.02	300032	DK	5	9	6	9	5	9	6	10
48	092.01	300051	DK	5	8	4	8	6	8	5	10
49	032.07	300312	TP	4	7	5	8	5	7	4	9
50	026.07	300504	TP	6	8	5	8	5	8	6	9

**DATA : HASIL KUESIONER BAGIAN KETIGA (TINGKAT KEPUASAN)**

No	Kode BA/Es.1	Kode Satker	Kew.	9		10	
				< 2008	> 2008	< 2008	> 2008
1	024.05	415944	KD	5	8	6	7
2	054.01	668582	KD	6	8	5	8
3	006.01	007275	KD	7	7	7	7
4	032.01	649699	KD	7	8	8	9
5	029.05	300036	DK	8	9	6	7
6	005.01	099024	KD	3	7	1	6
7	092.01	300051	DK	5	8	6	7
8	025.01	662131	KD	6	10	7	9
9	025.01	575951	KD	6	8	6	8
10	056.01	634078	KD	4	7	5	7
11	068.01	631606	KD	6	7	8	9
12	056.01	670632	KD	6	8	8	8
13	033.06	449709	KP	6	8	6	8
14	033.04	427480	KP	5	8	5	7
15	054.01	428309	KD	5	7	6	7
16	025.01	648652	KD	6	8	6	8
17	060.01	655298	KD	6	7	6	7
18	033.04	300075	TP	5	8	4	7
19	022.08	300002	DK	6	9	7	9
20	032.03	239214	KD	6	8	6	7
21	013.01	649001	KD	6	8	8	8
22	044.01	300053	DK	4	8	3	7
23	025.01	591355	KD	7	8	6	8
24	006.01	650311	KD	5	7	6	7
25	025.01	663928	KD	6	8	6	8
26	023.08	653593	KD	8	9	8	9
27	025.01	664021	KD	6	8	7	8

28	018.12	237800	KD	7	8	6	8
29	075.01	437112	KD	6	8	6	7
30	027.05	300022	DK	4	9	4	8
31	033.04	487496	KP	6	8	6	9
32	026.04	305138	TP	6	9	6	9
33	056.01	432603	KD	6	9	5	7
34	005.01	099010	KD	5	7	6	8
35	060.01	970039	KD	6	9	6	9
36	029.06	439655	KD	7	8	8	8
37	006.01	007254	KD	8	10	8	10
38	010.12	300082	DK	6	9	6	9
39	087.01	300065	DK	5	7	5	7
40	018.06	300008	DK	7	8	6	6
41	060.01	970045	KD	5	7	5	7
42	005.01	663403	KD	2	9	2	9
43	013.01	663089	KD	4	7	6	9
44	018.11	300050	DK	6	9	6	8
45	043.01	300083	DK	6	8	5	7
46	020.01	300010	DK	6	9	6	8
47	090.02	300032	DK	5	9	6	9
48	092.01	300051	DK	5	8	4	8
49	032.07	300312	TP	4	7	5	8
50	026.07	300504	TP	6	8	5	8



Lampiran : 5

Kegiatan Personalia dan Sumberdaya Manusia Menurut Tingkatannya

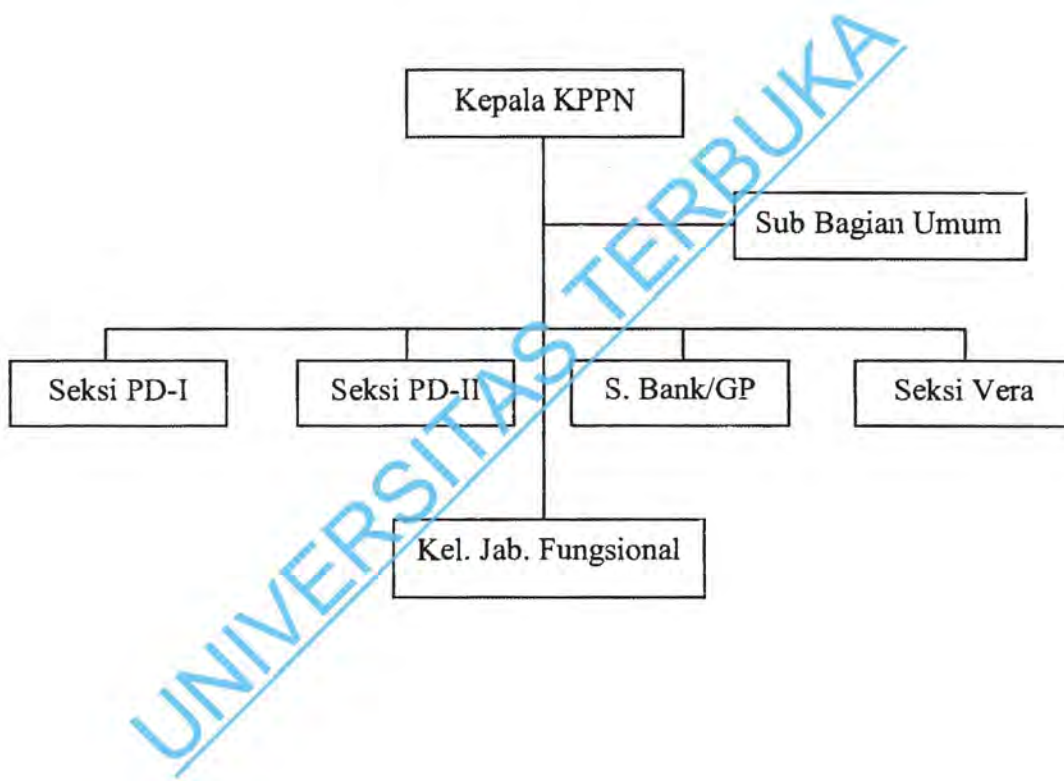
Tingkatan	Seleksi / Penempatan Karyawan	Kompensasi Gaji/Upah dan Benefits	Penilaian Prestasi Kerja	Pengembangan	Perencanaan Kurve
Strategik (jangka panjang)	Menentukan karakteristik-karakteristik orang yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis dalam jangka panjang.  Merubah sistem internal dan eksternal untuk menghadapi masa mendatang	Menentukan kebijaksanaan, pemberian kompensasi kepada karyawan jangka panjang atas dasar kondisi perekonomian nasional dan internasional.  Mengaitkannya pada strategi bisnis jangka panjang.	Menentukan apa yang harus dinilai dalam jangka panjang.  Mengembangkan berbagai sarana untuk menilai dimensi-dimensi di masa mendatang.  Melakukan identifikasi potensial sedini mungkin.	Merencanakan berbagai program pengembangan untuk para manajer potensial.  Menetapkan sistem dengan fleksibilitas yang diperlukan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan.	Mengembangkan sistem jangka panjang untuk mengelola berbagai kebutuhan individual organisasional baik untuk fleksibilitas maupun stabilitas.  Mengaitkan dengan strategi bisnis.
Manajerial (jangka menengah)	Melakukan validasi longitudinal kriteria seleksi.  Mengembangkan rencana pemasaran kegiatan penarikan.  Mengembangkan pasar-dasar (sumber tenaga kerja baru.	Menyusun rencana rencana kompensasi lima tahunan bagi karyawan.  Menyusun paket-paket benefits.	Menyusun sistem valid yang dikaitkan dengan berbagai kondisi sekarang dan dimasa mendatang.  Menyiapkan pusat-pusat penilaian untuk pengembangan.	Menyelenggara kan program pengembangan manajemen umum.  Melaksariakan program pengembangan organisasional.  Mendorong pengembangan diri.	Mengidentifikasi Berbagi jalur karier.  Menyediakan pelayanan pengembangan karier.  Memadukan karier individu dengan kebutuhan organisasi.
Operasional (jangka pendek)	Membuat rencana-rencana penyusunan operasional.  Menyusun rencana-rencana penarikan  Megembangkan sistem pemantauan hari ke hari	Mengadministrasi program penggajian dan pengupahan  Mengadministrasi paket-paket benefits.	Menyusun sistem penilaian prestasi kerja tahunan atau rutin  Menetapkan sistem pengawasan harian.	Menawarkan program latihan untuk ketrampilan pekerjaan spesifik.  Menyelenggara kan logika "on the job"	Mencocokkan karakteristik individu dengan spesifikasi pekerjaan  Merencanakan perpindahan karier berikutnya.

Sumber : M.A. Devanna, C. Fombrun & N. Ticky, " Human Resources Management : A Strategic Perspective", *Organizational Dynamics*, Winter 1981, halaman 55 (dalam Hani Handoko : 2001).

Lampiran : 6

**Struktur Organisasi :**

Struktur Organisasi KPPN Pangkalpinang :  
Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 101/PMK.01/2008  
tanggal 11 Juli 2008.



LAMPIRAN : 7

**Data Hasil Uji “t”**

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner 1 (Sebelum)	5.6800	50	1.18563	.16767
Kuesioner 1 (Sesudah)	8.0800	50	.80407	.11371

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner 1 (Sebelum) & Kuesioner 1 (Sesudah)	50	.327	.020

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 1 (Sebelum) - Kuesioner 1 (Sesudah)	-2.40000	1.19523	.16903

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 1 (Sebelum) - Kuesioner 1 (Sesudah)	-2.73968	-2.06032

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 1 (Sebelum) - Kuesioner 1 (Sesudah)	-14.199	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner 2 (Sebelum)	5.8200	50	1.43839	.20342
Kuesioner 2 (Sesudah)	7.8600	50	1.90373	.27811

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner 2 (Sebelum) & Kuesioner 2 (Sesudah)	50	.420	.002

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 2 (Sebelum) - Kuesioner 2 (Sesudah)	-2.04000	1.33951	.18944

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 2 (Sebelum) - Kuesioner 2 (Sesudah)	-2.42068	-1.65932

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 2 (Sebelum) - Kuesioner 2 (Sesudah)	-10.769	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner 3 (Sebelum)	5.9400	50	1.42012	.20083
Kuesioner 3 (Sesudah)	8.1800	50	.80026	.11317

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner 3 (Sebelum) & Kuesioner 3 (Sesudah)	50	.004	.661

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 3 (Sebelum) - Kuesioner 3 (Sesudah)	-2.24000	1.58514	.22417

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 3 (Sebelum) - Kuesioner 3 (Sesudah)	-2.69049	-1.78951

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 3 (Sebelum) - Kuesioner 3 (Sesudah)	-9.992	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 4 (Sebelum)	5.6800	50	1.91066	.27021
	Kuesioner 4 (Sesudah)	9.1200	50	1.9795	.27980

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Kuesioner 4 (Sebelum) & Kuesioner 4 (Sesudah)	50	.069	.635

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 4 (Sebelum) - Kuesioner 4 (Sesudah)	-3.44000	2.06190	.29160

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 4 (Sebelum) - Kuesioner 4 (Sesudah)	-4.02599	-2.85401

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 4 (Sebelum) - Kuesioner 4 (Sesudah)	-11.797	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner 5 (Sebelum)	5.8200	50	1.24031	.17541
Kuesioner 5 (Sesudah)	8.2000	50	.67003	.09476

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner 5 (Sebelum) & Kuesioner 5 (Sesudah)	50	.333	.016

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 5 (Sebelum) - Kuesioner 5 (Sesudah)	-2.38000	1.19335	.16877

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 5 (Sebelum) - Kuesioner 5 (Sesudah)	-2.71915	-2.04085

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 5 (Sebelum) - Kuesioner 5 (Sesudah)	-14.102	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 6 (Sebelum)	6.0000	50	1.24540	.17613
	Kuesioner 6 (Sesudah)	8.1400	50	.73272	.11069

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Kuesioner 6 (Sebelum) & Kuesioner 6 (Sesudah)	50	.209	.145

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 6 (Sebelum) - Kuesioner 6 (Sesudah)	-2.14000	1.32496	.18738

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 6 (Sebelum) - Kuesioner 6 (Sesudah)	-2.51655	-1.76345

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 6 (Sebelum) - Kuesioner 6 (Sesudah)	-11.421	49	.000



T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner 7 (Sebelum)	6.3600	50	1.20814	.17086
Kuesioner 7 (Sesudah)	8.3000	50	.73540	.10400

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner 7 (Sebelum) & Kuesioner 7 (Sesudah)	50	.289	.041

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 7 (Sebelum) - Kuesioner 7 (Sesudah)	-1.94000	1.21907	.17240

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 7 (Sebelum) - Kuesioner 7 (Sesudah)	-2.28645	-1.59355

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 7 (Sebelum) - Kuesioner 7 (Sesudah)	-11.253	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner 8 (Sebelum)	6.1600	50	1.20136	.16990
Kuesioner 8 (Sesudah)	8.5800	50	.78480	.11099

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner 8 (Sebelum) & Kuesioner 8 (Sesudah)	50	.161	.209

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 8 (Sebelum) - Kuesioner 8 (Sesudah)	-2.42000	1.31071	.18536

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 8 (Sebelum) - Kuesioner 8 (Sesudah)	-2.79250	-2.04750

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 8 (Sebelum) - Kuesioner 8 (Sesudah)	-13.056	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED) /CRITERIA=CI(.9500)  
/MISSING=ANALYSIS.

### T-Test

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 9 (Sebelum)	6.0600	50	1.18511	.16760
	Kuesioner 9 (Sesudah)	8.4800	50	.61412	.08685

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Kuesioner 9 (Sebelum) & Kuesioner 9 (Sesudah)	50	.156	.280

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 9 (Sebelum) - Kuesioner 9 (Sesudah)	-2.42000	1.24687	.17633

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 9 (Sebelum) - Kuesioner 9 (Sesudah)	-2.77436	-2.06564

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 9 (Sebelum) - Kuesioner 9 (Sesudah)	-13.724	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 10 (Sebelum)	6.0400	50	1.17734	.16650
	Kuesioner 10 (Sesudah)	8.4400	50	1.4397	.09107

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Kuesioner 10 (Sebelum) & Kuesioner 10 (Sesudah)	50	.138	.340

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner 10 (Sebelum) - Kuesioner 10 (Sesudah)	-2.40000	1.26168	.17843

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner 10 (Sebelum) - Kuesioner 10 (Sesudah)	-2.75857	-2.04143

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner 10 (Sebelum) - Kuesioner 10 (Sesudah)	-13.451	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesicner PO (Sebelum)	23.1200	50	5.37052	.75951
	Kuesioner PO (Sesudah)	33.2400	50	2.50167	.36652

**Paired Samples Correlations**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Kuesioner PO (Sebelum) & Kuesioner PO (Sesudah)	50	.181	.208

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner PO (Sebelum) - Kuesioner PO (Sesudah)	-10.12000	5.52412	.78123

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner PO (Sebelum) - Kuesioner PO (Sesudah)	-11.68994	-8.55006

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner PO (Sebelum) - Kuesioner PO (Sesudah)	-12.954	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
/CRITERIA=CI(.9500) /MISSING=ANALYSIS.

### T-Test

[DataSet1] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner MSDM (Sebelum)	24.3400	50	4.25518	.60177
Kuesioner MSDM (Sesudah)	33.2200	50	2.26139	.31981

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner MSDM (Sebelum) & Kuesioner MSDM (Sesudah)	50	.272	.056

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner MSDM (Sebelum) - Kuesioner MSDM (Sesudah)	-8.88000	4.24091	.59976

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner MSDM (Sebelum) - Kuesioner MSDM (Sesudah)	-10.08525	-7.67475

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner MSDM (Sebelum) - Kuesioner MSDM (Sesudah)	-14.806	49	.000

T-TEST PAIRS=Sebelum WITH Sesudah (PAIRED)  
 /CRITERIA=CI(.9500)  
 /MISSING=ANALYSIS.

**T-Test**

[DataSet3] C:\Documents and Settings\Administrator\My Documents\ttest.sav

**Paired Samples Statistics**

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 Kuesioner TK (Sebelum)	12.1000	50	2.27004	.32103
Kuesioner TK (Sesudah)	16.9200	50	1.06599	.15075

**Paired Samples Correlations**

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 Kuesioner TK (Sebelum) & Kuesioner TK (Sesudah)	50	.113	.435

**Paired Samples Test**

		Paired Differences		
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Kuesioner TK (Sebelum) - Kuesioner TK (Sesudah)	-4.82000	2.39634	.33889

**Paired Samples Test**

		Paired Differences	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
Pair 1	Kuesioner TK (Sebelum) - Kuesioner TK (Sesudah)	-5.50103	-4.13897

**Paired Samples Test**

		t	df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	Kuesioner TK (Sebelum) - Kuesioner TK (Sesudah)	-14.223	49	.000

Lampiran : 8

**Tabel Rangkuman Penelitian Berdasarkan Hasil hitung *mean*, atas pernyataan responden dari 10 kuesioner yang diajukan.**

No	Pernyataan Kuesioner	Sebelum	Sesudah
1.	Perubahan pola layanan dari 5 Seksi ( sebelum TA. 2008) menjadi 4 Seksi (setelah TA.2008) pada KPPN Pangkalpinang dikaitkan dengan percepatan layanan	5,68	8,08
2.	Kejelasan peraturan yang berlaku terhadap keakuratan dan ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang	5,42	7,86
3.	Ketegasan peraturan yang berlaku terhadap ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang	5,94	8,18
4.	Pungutan / biaya terhadap setiap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.	5,68	9,12
5.	Penerapan "standar prosedur layanan" yang diberikan KPPN Pangkalpinang memiliki perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan dalam menjalankan tugas pelayanan.	5,82	8,20
6.	Kemampuan teknis dalam tugas pelayanan serta Memiliki ketelitian dalam memeriksa dokumen pada <i>Customer Service</i> dan <i>Front Office</i> .	6,00	8,14
7.	Penampilan pegawai KPPN, Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi serta pengetahuan	6,36	8,3



	pegawai terhadap peraturan serta kemampuan melayani secara obyektif tanpa membedakan status sosial dan diskriminasi lainnya		
8.	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam pemberian pelayanan serta kebersihan, kerapian, kenyamanan ruang tunggu dengan kesungguhan melaksanakan tugas dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tanpa menunda.	6,16	8,58
9.	Tingkat kepuasan Bapak / Ibu / Saudara terhadap layanan birokrasi pada KPPN Pangkalpinang	6,06	8,48
10.	Tingkat kepuasan Bapak / Ibu / Saudara terhadap profesionalisme layanan (SDM) pada KPPN Pangkalpinang	6,04	8,44

Sumber : Rekapitulasi Data diolah, 2010

Lampiran : 9

**Tabel Rangkuman Penelitian Berdasarkan Hasil Uji “t”, atas pernyataan responden dari 10 kuesioner yang diajukan.**

No	Pernyataan Kuesioner	Uji “t”	Kesimpulan
1.	Perubahan pola layanan dari 5 Seksi ( sebelum TA. 2008) menjadi 4 Seksi (setelah TA.2008) pada KPPN Pangkalpinang dikaitkan dengan percepatan layanan	- 14.199 *)	Signifikan
2.	Kejelasan peraturan yang berlaku terhadap keakuratan dan ketepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang	- 10.769 *)	Signifikan
3.	Ketegasan peraturan yang berlaku terhadap kecepatan layanan pada KPPN Pangkalpinang	- 9.992 *)	Signifikan
4.	Pungutan / biaya terhadap setiap pelayanan yang diberikan oleh KPPN Pangkalpinang.	- 11.797 *)	Signifikan
5.	Penerapan “standar prosedur layanan” yang diberikan KPPN Pangkalpinang memiliki perhatian, ketaatan, kedisiplinan terhadap peraturan dalam menjalankan tugas pelayanan.	- 14.102 *)	Signifikan
6.	Kemampuan teknis dalam tugas pelayanan serta Memiliki ketelitian dalam memeriksa dokumen pada <i>Customer Service</i> dan <i>Front Office</i> .	- 11.421 *)	Signifikan
7.	Penampilan pegawai KPPN, Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi serta pengetahuan	- 14.199 *)	Signifikan

	pegawai terhadap peraturan serta kemampuan melayani secara obyektif tanpa membedakan status sosial dan diskriminasi lainnya		
8.	Tersedianya sarana dan prasarana yang memadai dalam pemberian pelayanan serta kebersihan, kerapian, kenyamanan ruang tunggu dengan kesungguhan melaksanakan tugas dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab tanpa menunda.	- 11.253 *)	Signifikan
9.	Tingkat kepuasan Bapak / Ibu / Saudara terhadap layanan birokrasi pada KPPN Pangkalpinang	- 13.056 *)	Signifikan
10.	Tingkat kepuasan Bapak / Ibu / Saudara terhadap profesionalisme layanan (SDM) pada KPPN Pangkalpinang	- 13.451 *)	Signifikan

Sumber : Data diolah, 2010

\*) Signifikan (ada bukti bahwa  $\mu$  sebelum reformasi birokrasi <  $\mu$  sesudah reformasi birokrasi, ada peningkatan).

Lampiran : 10

**JADWAL PENELITIAN TAPM UPBJJ UT PANGKALPINANG  
PROGRAM PASCA SARJANA (MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK) TAHUN 2010.1**

No.	Kegiatan	Pebruari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Keterangan	
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
1	2	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	Pra Proposal	x																									Bimbingan jarak jauh
2	BTR I (Seminar Akademik Proposal & Instrumen)				x																						Bimbingan Tesis Residensial
3	Perbaikan Proposal					x	x	x																			Bimbingan jarak jauh
4	Pengumpulan data dan analisa (Penulisan awal Bab IV-V) dst.							x	x	x	x	x	x	x	x	x	x										Bimbingan jarak jauh
5	Kesimpulan (Penulisan Bab V)															x	x										Bimbingan jarak jauh
6	BTR II (Seminar Akademik Hasil Penelitian) BTR Utuh.																	x									BTR II (siapkan power point, dsb) lengkap.
7	Finalisasi dan layak uji.																		x	x	x						Bimbingan jarak jauh
8	Ujian sidang																					x	x				-
9	Perbaikan dan penjiilidan																										Bimbingan jarak jauh

Catatan :

1. Penulisan Tesis berpedoman pada buku Pedoman Penulisan TAPM (UT)
2. a. Pembimbing I : membimbing *policy content*  
b. Pembimbing II : membimbing metodologi

Lampiran : 11

**Gedung dan Ruang Pelayanan KPPN Pangkalpinang.**



Gedung KPPN Pangkalpinang



Lobby KPPN Pangkalpinang



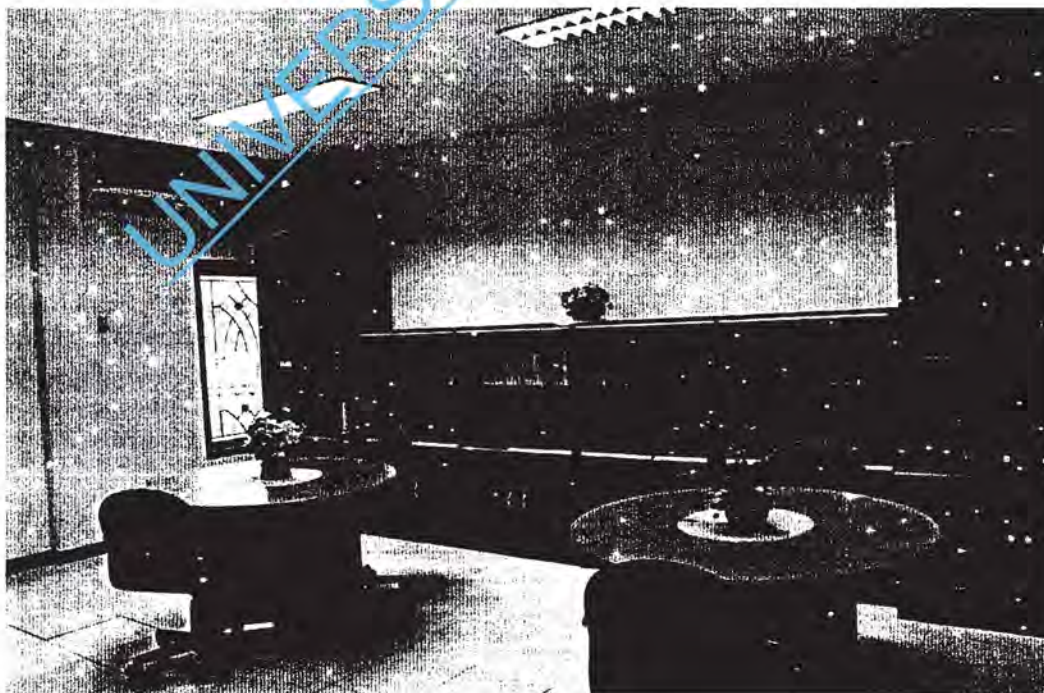
Ruang Rapat



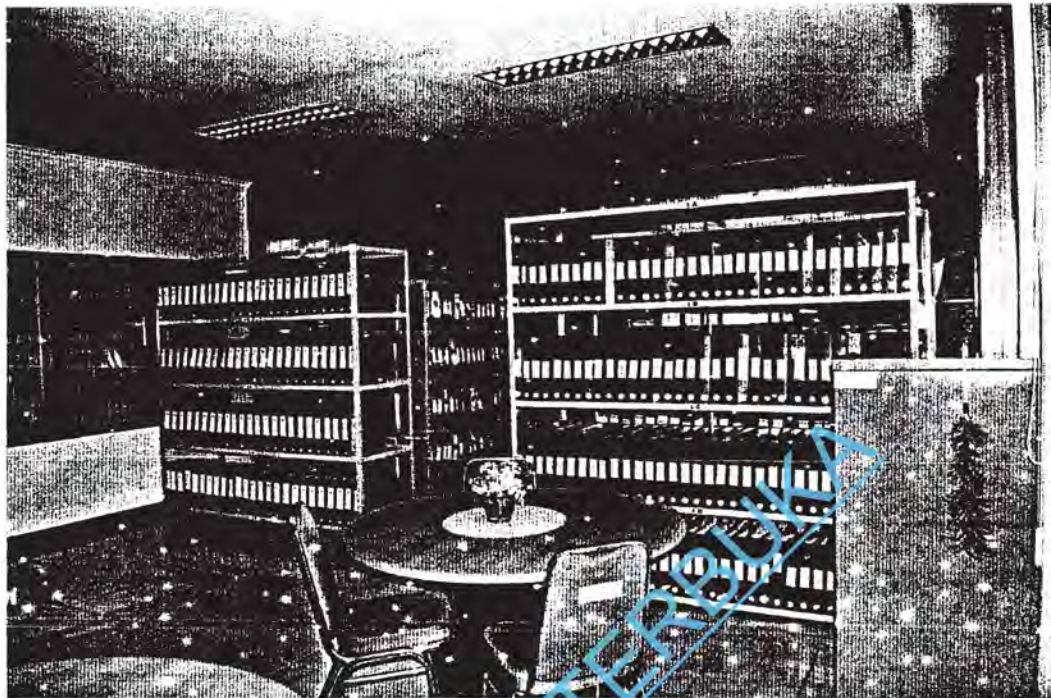
Ruang Pelayanan



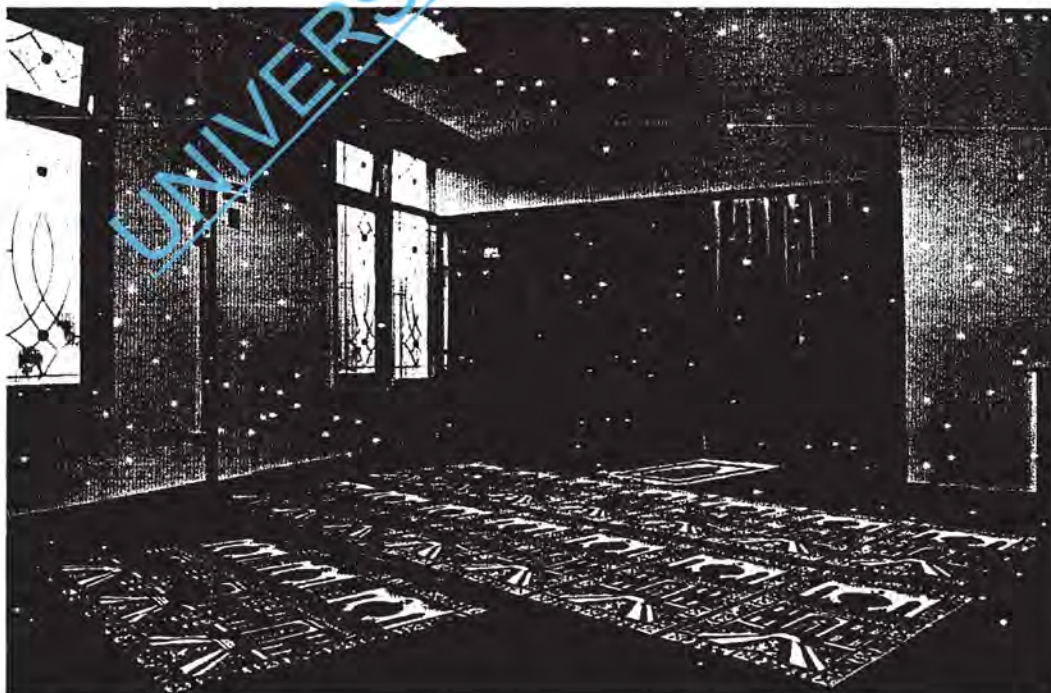
Ruang Tunggu



Ruang Perpustakaan



Ruang Arsip



Ruang Musholla