

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI KUALITAS
PELAYANAN LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN
(LPMP) DI PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

LISAWATY

NIM : 015584859

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**

ABSTRAK**DETERMINAN YANG MEMPENGARUHI KUALITAS PELAYANAN
LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN (LPMP) DI PROVINSI
KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**

Lisawaty

lisawatyabduljabbar@yahoo.com

Universitas Terbuka

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan, Pengaruh, Determinan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui determinan apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP). Responden penelitian ini adalah pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan mengambil sampel sebanyak 70 (tujuh puluh) orang. Permasalahan yang diajukan adalah determinan apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Permasalahan tersebut diajukan karena sebagai organisasi publik, LPMP memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan terutama di bidang pendidikan kepada masyarakat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran kuesioner, melalui kajian pustaka dan dokumentasi lembaga. Variabel-variabel yang telah diidentifikasi berdasarkan rangkuman dari beberapa penelitian terdahulu terdiri dari 1 variabel terikat yaitu kualitas pelayanan dan 18 variabel bebas. Selanjutnya data penelitian dianalisis dengan menggunakan SPSS Versi 16 dengan metode regresi linier berganda.

Hasil pada tabel model summary regresi ganda menunjukkan bahwa diantara variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan, variabel-variabel tersebut mampu menerangkan 68,9% variansi variabel kualitas pelayanan, dengan koefisien korelasi 0,830. Dari hasil perhitungan dilakukan analisis terhadap keberartian masing-masing variabel regresi dan kebenaran regresi diperoleh 2 variabel bebas yang berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan yaitu Sistem Organisasi dan teknologi.

Variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan, tetap harus mendapat perhatian dari manajemen lembaga untuk dikembangkan dan potensi yang ada pada sumber daya manusia dan lembaga dapat dimaksimalkan.

ABSTRACT
THE DETERMINANT THAT INFLUENCES THE SERVICE QUALITY OF
THE EDUCATIONAL QUALITY ASSURANCE INSTITUTION (LPMP) AT
BANGKA BELITUNG PROVINCE

Lisawaty

lisawatyabduljabbar@yahoo.com

Open University

The Key Words: Service quality, Influence, Determinant

The study was done to find out determinants that influence service quality of the Educational Quality Assurance Institution (LPMP). The respondents were officers of LPMP of Bangka Belitung Province with the seventy samples. The research question proposed was what determinants that influence the service quality of the Educational Quality Assurance Institution (LPMP) at Bangka Belitung Province. It was aimed at knowing the influential determinant in the service quality.

This research applied descriptive quantitative, which the data were gathered by providing the questionnaires to the respondents, studying the relevant books, and seeing the institution's documents. Then, the data analyzed using SPSS of version 16 with the multiple linier regression analysis.

Research findings explained that the influence of service quality contributed 68,9% of variants with 0,830 of coefficient correlation. Based on the regression analysis, it was found that there were two dependent variables that significantly influenced the service quality, namely; system organization and technology.

It was suggested that the variables that influenced the service quality should be considered to be improved by the management of the institution. In additions, the institution needs to keep reinforcing the human resources development.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

Tu (TAPM) yang berjudul Determinan Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, Agustus 2010

Yang Menyatakan



Lisawaty
NIM. 015584859

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

NAMA : Lisawaty
 NIM : 015584859
 PROGRAM STUDI : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
 Administrasi Publik
 JUDUL TAPM : Determinan Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan
 Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Di
 Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

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

Hari/Tanggal : Minggu/ 29 Agustus 2010

Waktu : 10.00 -12.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji :

Nama



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA

Penguji Ahli :

Nama



Prof. Dr. HM. Aries Djaenuri, MA

Pembimbing I :

Nama



Prof. Bob Waworuntu, Ph.D.

Pembimbing II :

Nama



Dr. Liestyodono BI

LEMBAR PERSETUJUAN

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

Judul TAPM : Determinan yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Penyusun TAPM : Lisawaty

NIM : 015584859

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

Menyetujui:

Pembimbing I,

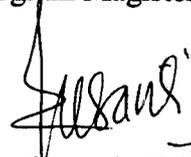

Prof. Bob Waworuntu, Ph.D

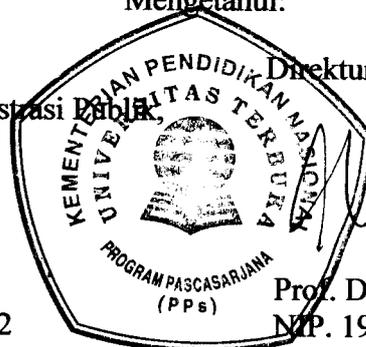
Pembimbing II,


Dr. Liestyodono BI
NIP. 195812151986011009

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/
Program Magister Administrasi Publik


Dra. Susanti, M.Si
NIP. 196712141993032002



Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Dr. Udin S. Winatapura, MA
NIP. 194510071973021001

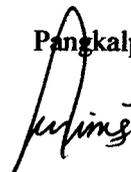
**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe Ciputat 15418
Telp. 021.7415050, Fax 021.7415588

BIODATA

Nama : Lisawaty
NIM : 015584859
Tempat dan Tanggal Lahir : Sungailiat, 17 Desember 1973
Registrasi Pertama : 2008.2
Riwayat Pendidikan : 1. SD UPTB Nangnung Sungailiat tamat tahun 1986
2. SMPN 1 Sungailiat tamat tahun 1989
3. SMAN 1 Sungailiat tamat tahun 1992
4. Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Inderalaya
tamam tahun 1997
Riwayat Pekerjaan : PNS pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan
(LPMP) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dari
tahun 2003-sekarang
Alamat Tetap : Jl. Tarumanegara Desa Karya Makmur Air Ruai Kec.
Pemali Kabupaten Bangka
Telp/HP : 0717 95895/ 08127171649

Pangkalpinang,

Agustus 2010



Lisawaty

NIM 015584859

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas rahmat-Nya Tugas Akhir Program Magister dengan judul “ Determinan yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung” dapat terselesaikan. Tugas Akhir Program Magister ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.

Tesis ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peningkatan kualitas pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekaligus dapat menjadi masukan bagi pengembangan organisasi dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia LPMP.

Penulis menyampaikan terimakasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini, antara lain :

- 1) Rektor Universitas Terbuka, Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed. Ph.D.
- 2) Direktur Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, Prof.Dr.Udin S. Winatapura, MA.
- 3) Ketua Bidang Ilmu Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka, Dra. Susanti, M.Si.
- 4) Dosen Pembimbing Prof. Bob Waworuntu, Ph.D dan Dr. Liestyodono BI yang banyak memberikan bimbingan dan semangat kepada penulis.
- 5) Dr. Maman Rumanta, M.Si. selaku Kepala UPBJJ UT Pangkalpinang, dan staf UPBJJ UT Pangkalpinang.

- 6) Kepala Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan seluruh staf .
- 7) Rekan-rekan yang telah membantu kelancaran kegiatan penelitian ini terutama Sitti Maesarah, S.Si., M.Pd. dan Sugini, S.Si., M.Pd. yang telah banyak memberikan masukan .
- 8) Suami dan anak-anak tercinta yang dengan sabar telah berbagi waktu dan selalu memberikan semangat.
- 9) Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan dan kerjasamanya selama penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena keterbatasan pengetahuan penulis. Untuk itu diharapkan kritik, saran dan tanggapan untuk perbaikan.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini benar benar bermanfaat bagi penulis , unit kerja dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Pangkalpinang, Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	iii
Lembar Persetujuan.....	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	10
BAB II KERANGKA TEORITIK	
A. Kajian Teoritik.....	12
1. Pelayanan Publik.....	12
2. Kualitas Pelayanan.....	15
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan.....	20
4. Penelitian Terdahulu.....	22
B. Kerangka Berfikir.....	66
C. Definisi Konsep dan Operasional.....	68

BAB III METODELOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian.....	71
B. Populasi dan Sampel	71
C. Instrumen Penelitian.....	72
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	72
E. Metode Analisis Data	73
1. Uji Validitas	73
2. Uji Reliabilitas	74
3. Hipotesis	76
4. Analisis Regresi Linier Berganda	78

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.....	79
B. Karakteristik Responden.....	81
C. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	85
D. Hasil Penelitian	93
E. Pembahasan.....	97

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan.....	119
B. Saran.....	120

DAFTAR PUSTAKA.....	121
---------------------	-----

LAMPIRAN.....	124
---------------	-----

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Model Segitiga Pelayanan	22
Gambar 2.2. Proses Komunikasi	35
Gambar 2.3. Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	40
Gambar 2.4. Proses Memimpin.....	45
Gambar 2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi	52
Gambar 2.6. Kekuatan yang Mempengaruhi Kepribadian.....	55
Gambar 2.7. Model Analisis Penelitian	67

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Contoh Penghargaan Ekstrinsik dan Intrinsik.....	42
Tabel 2.2. Dimensi Kemampuan Intelektual.....	60
Tabel 2.3. Operasionalisasi Variabel.....	68
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	81
Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	82
Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	83
Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	84
Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	84
Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	85
Tabel 4.7. Koefisien Korelasi Variabel Struktur Organisasi.....	86
Tabel 4.8. Koefisien Korelasi Variabel Sistem Organisasi.....	86
Tabel 4.9. Koefisien Korelasi Variabel Proses Organisasi	87
Tabel 4.10. Koefisien Korelasi Variabel Strategi	87
Tabel 4.11. Koefisien Korelasi Variabel Manajemen SDM	88
Tabel 4.12. Koefisien Korelasi Variabel Kepemimpinan	88
Tabel 4.13. Koefisien Korelasi Variabel Budaya Organisasi.....	89
Tabel 4.14. Koefisien Korelasi Variabel Teknologi	89
Tabel 4.15. Koefisien Korelasi Variabel Persepsi.....	89
Tabel 4.16. Koefisien Korelasi Variabel Sikap.....	90
Tabel 4.17. Koefisien Korelasi Variabel Kepribadian	90
Tabel 4.18. Koefisien Korelasi Variabel Motivasi.....	91
Tabel 4.19. Koefisien Korelasi Variabel Kemampuan dan keterampilan	91
Tabel 4.20. Koefisien Korelasi Variabel Tingkat Pendidikan	91
Tabel 4.21. Koefisien Korelasi Variabel Usia.....	92
Tabel 4.22. Koefisien Korelasi Variabel Jenis Kelamin	92
Tabel 4.23. Koefisien Korelasi Variabel Status Perkawinan	92

Tabel 4.24. Koefisien Korelasi Variabel Masa Kerja.....	93
Tabel 4.25. Resume Koefisien Uji Reliabilitas Instrumen	93
Tabel 4.26. Model Summary.....	94
Tabel 4.27. Signifikasi Variabel Bebas Terhadap Kualitas Pelayanan	95
Tabel 4.28. Analisis Regresi Ganda Dengan Koefisien Beta yang mempengaruhi kualitas pelayanan	96

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia (Agung dalam Sinambela, 2008:3). Dari proses kelahiran sampai dengan kematian manusia membutuhkan pelayanan. Hal senada disampaikan oleh Budiman Rusli dalam Sinambela yang berpendapat bahwa selama hidupnya manusia selalu membutuhkan pelayanan.

Masyarakat setiap waktu menuntut pelayanan publik yang berkualitas. Akan tetapi yang sering terjadi sulit sekali memperoleh layanan berkualitas dari organisasi publik sebagai penyedia layanan. Menurut Moenir (2008:40), kemungkinan-kemungkinan yang menyebabkan tidak adanya layanan yang memadai antara lain karena:

1. tidak/kurang adanya kesadaran terhadap tugas/kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Akibatnya mereka bekerja dan melayani seenaknya (santai). Padahal orang yang menunggu hasil kerjanya sudah gelisah. Akibat wajar dari ini ialah tidak adanya disiplin kerja.
2. sistem, prosedur dan metode kerja yang ada tidak memadai, sehingga mekanisme kerja tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan tidak berjalan sebagaimana mestinya.
3. pengorganisasian tugas pelayanan yang belum serasi, sehingga terjadi simpang siur penanganan tugas, tumpang tindih (*overlapping*) atau tercecernya suatu tugas tidak ada yang menanganinya.
4. pendapatan pegawai yang tidak mencukupi memenuhi kebutuhan hidup. Akibatnya pegawai tidak tenang dalam bekerja, berusaha mencari tambahan pendapatan dalam jam kerja dengan cara antara lain “menjual” jasa pelayanan.
5. kemampuan pegawai yang tidak memadai untuk tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya hasil pekerjaan tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

6. tidak tersedianya sarana pelayanan yang memadai. Akibatnya pekerjaan menjadi lamban, waktu banyak hilang dan penyelesaian masalah terlambat.

Pemerintah sebagai pengelola negara didorong untuk memperbaiki dirinya guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Inti dari *good governance* bahwa pemerintah memiliki kewajiban melayani masyarakatnya (Sulastio, et.al., 2008: 13).

Dwiyanto dalam Sulastio, et.al. (2008: 13) menyatakan terdapat tiga langkah strategis dalam memberikan pelayanan publik dalam konteks *good governance* yaitu:

1. interaksi antara negara (yang diwakili pemerintah) dengan warganya, termasuk berbagai kelompok atau lembaga di luar pemerintah dalam pelayanan publik. Idealnya, interaksi tersebut memaksa pemerintah sebagai penyedia layanan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada warganya. Perubahan kualitas pelayanan menjadi lebih baik atau lebih buruk, akan berdampak secara langsung kepada masyarakat dimana kehidupannya sehari-hari tergantung dari apa yang diberikan oleh pemerintah kepada warganya.
2. pelayanan publik adalah ranah di mana prinsip-prinsip *good governance* dapat diartikulasikan secara lebih baik. Sebagai contoh, aspek kelembagaan kualitas pelayanan publik dari prinsip-prinsip *good governance* adalah bagaimana interaksi antara pemerintah dengan warga atau dengan pasar, bagaimana keterlibatan aktor di luar pemerintah dapat memberi masukan, kritik atau respon terhadap bentuk pelayanan yang diberikan. Sementara nilai-nilai *good governance* seperti efektifitas, efisiensi, non diskriminatif, berkeadilan, berdaya tanggap tinggi dan akuntabilitas yang tinggi dapat direalisasikan dalam pelayanan publik.
3. pelayanan publik melibatkan semua kepentingan yang berada di dalam negara. Pemerintah, masyarakat, dan mekanisme pasar memiliki kepentingan terhadap pelayanan publik yang lebih baik. Nasib sebuah pemerintahan baik di pusat maupun daerah, tergantung dari pelayanan publik yang dibangun karena kepercayaan dan legitimasi kekuasaan mereka berasal dari pengguna layanan yaitu masyarakat.

Sebagai organisasi publik selain berhubungan dengan masyarakat sebagai pihak eksternal penerima layanan, manajemen juga harus memahami perilaku individu dalam organisasi. Struktur dan budaya organisasi juga didesain dan disesuaikan

dengan kebutuhan lingkungan dan *stakeholder* lembaga. Problem yang di hadapi dalam mendesain organisasi adalah desain organisasi harus mampu menjembatani jurang antara faktor-faktor organisasi dan faktor-faktor individual dengan mengembangkan konsistensi, hubungan dan kesesuaian antar faktor tersebut (Purwanto, 2008:1.30). Kesesuaian tersebut akan muncul dalam bentuk strategi organisasi. Strategi organisasi juga dikaitkan dengan perubahan lingkungan kerja terutama kebutuhan *stakeholder*. Organisasi akan mendesain program kerja dan merinci kegiatan sesuai dengan kebutuhan *stakeholder*.

Divisi yang ada dalam organisasi harus dapat memenuhi semua kebutuhan organisasi dalam pencapaian tujuan. Strategi lembaga dengan mendesain struktur organisasi dalam divisi-divisi yang memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dapat mengeliminir duplikasi wewenang dalam organisasi sehingga jalannya program dan kegiatan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan maksimal.

Terdapat tiga faktor yang menjadi penentu perilaku suatu organisasi (Robbins, 2009:11), yaitu individu, kelompok dan struktur. Ke tiga faktor ini saling mempengaruhi dan secara bersama menghasilkan keefektifan organisasi. Menurut Gibson (2005:12) prestasi individu adalah dasar prestasi organisasi dan oleh karena itu pemahaman atas perilaku individu adalah hal yang sangat penting bagi manajemen yang efektif. Lebih lanjut dalam Gibson (2005:18), prestasi individu menjadi bagian dari prestasi kelompok, yang pada gilirannya menjadi bagian dari prestasi organisasi.

Individu merupakan pribadi yang unik dan berbeda. Perbedaan individu akan memiliki dampak langsung terhadap perilaku. Untuk memahami perilaku individu harus dipahami terlebih dahulu karakteristik yang melekat pada individu dan variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku individu.

Pendapat yang dikemukakan Gibson (2005:52), bahwa $B = f(I, O, P)$. Bila B merupakan perilaku seorang pegawai maka perilaku tersebut adalah fungsi dari individu (I), Organisasi (O), dan variabel Psikologis (P). Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly variabel individu yang mempengaruhi perilaku dan prestasi individu adalah kemampuan dan keterampilan yang terdiri dari kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang yang terdiri dari latar belakang keluarga, tingkat sosial dan pengalaman serta demografis yang terdiri dari umur, asal usul dan jenis kelamin. Variabel organisasi yang mempengaruhi perilaku dan prestasi individu terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Adapun variabel psikologis yang mempengaruhi perilaku dan prestasi individu adalah persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Di dalam organisasi yang efektif, manajemen membantu suatu keseluruhan yang positif, yaitu suatu keseluruhan yang lebih besar dari sekedar penjumlahan antara keefektifan individu dan keefektifan kelompok. Keefektifan organisasi harus melampaui keefektifan masing-masing bagiannya.

Dalam Ratminto dan Atik (2009:141), pelayanan yang baik hanya akan dapat diwujudkan apabila terdapat: (a) sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat, khususnya pengguna jasa, (b) kultur pelayanan dalam organisasi

penyelenggara pelayanan, dan (c) sumber daya manusia yang berorientasi pada kepentingan pengguna jasa.

Tantangan yang jelas bagi manajemen sumber daya manusia (SDM) terletak pada sifat yang unik dari sumber daya yang digunakan. SDM tidak seperti sumber daya yang lain, karena manusia memberikan reaksi terhadap lingkungan mereka dengan cara yang paling sensitif dan tidak selalu sesuai dengan cara yang dikehendaki (Veithzal, 2004:28). Karyawan dalam manajemen sumber daya manusia merupakan faktor utama yang sangat menentukan maju mundurnya organisasi. Menurut Veithzal (2004:31), karyawan harus dipenuhi kebutuhannya baik material, mental, psikologis, sosial dan intelektual secara memuaskan. Karyawan harus terus memotivasi diri dan meningkatkan kemampuan dan kualitas diri dalam upaya memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi diantaranya memberikan pelayanan yang berkualitas.

Pendapat senada dikemukakan dalam Ratminto dan Atik (2009:42), bahwa faktor utama dalam manajemen pelayanan perizinan dan pelayanan umum atau pelayanan publik adalah sumber daya manusia atau birokrat yang bertugas memberi pelayanan. Mengingat begitu penting peran SDM utamanya karyawan sebagai individu dalam organisasi, manajemen harus memahami perilaku individu sehingga dapat diarahkan menjadi satu kekuatan yang bisa digunakan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi.

Untuk dapat memahami perilaku individu dengan baik, terlebih dahulu kita harus memahami karakteristik yang melekat pada individu (Sopiah, 2008:13). Menurut Nimran dalam Sopiah, 2008:13, karakteristik yang dimaksud adalah ciri-ciri biologis,

kepribadian, persepsi dan sikap. Lebih lanjut dikemukakan oleh Robbins (2009: 63) bahwa karakteristik biografis atau karakteristik perseorangan terdiri dari usia, ras, gender, dan masa jabatan. Sebagai unit terkecil dalam organisasi dan merupakan bagian yang unik, pemanfaatan potensi individu memang memerlukan perhatian khusus. Namun individu juga tidak bisa berdiri sendiri dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi individu harus bersama-sama dengan individu yang lain membentuk kelompok.

Kelompok dalam Robbins (2009:356) didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, bergabung untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kelompok dapat berupa kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal adalah kelompok-kelompok yang didefinisikan oleh struktur organisasi, dengan penentuan tugas berdasarkan penunjukan penugasan kerja dan perilaku yang harus dianut oleh seseorang ditetapkan dan diarahkan menuju tujuan-tujuan organisasi. Kelompok informal adalah perhimpunan yang tidak terstruktur secara formal maupun organisasional.

Kelompok sebagai kumpulan dari beberapa individu tentu memiliki perbedaan baik dalam kualitas kerja maupun pengambilan keputusan. Pemikiran satu orang tentu berbeda dari pemikiran beberapa orang, walaupun kemungkinan akan memerlukan waktu yang lama bagi kelompok dalam mengambil keputusan.

Organisasi merupakan cara bagaimana individu-individu terikat satu sama lain yang juga merupakan determinan bagaimana variabel individu, organisasi, teknologi, dan lingkungan saling memiliki ketergantungan satu sama lain (Winardi, 2009:75). Tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai melalui tindakan-tindakan individu dan

kelompok yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama. Memahami perilaku individu-individu dalam organisasi bukan pekerjaan yang mudah bagi seorang pemimpin. Masing-masing individu menuntut perlakuan, sikap dan tindakan yang berbeda dari yang lainnya. Namun untuk memahami perilaku kelompok akan lebih sulit karena dalam kelompok terdapat beberapa individu yang masing-masing berbeda. Perilaku organisasi merupakan satu studi yang berupaya menjawab pertanyaan manajemen tentang perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Gibson (2005:8) mengemukakan perilaku organisasi sebagai penelaahan tentang individu dan kelompok dalam lingkungan organisasi.

Menurut Robbins (2008:11), perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi. Nimran dalam Sopiah (2008:4) mengartikan Johns bahwa perilaku organisasi adalah suatu istilah yang agak umum yang menunjuk pada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi, yang berkenaan dengan studi yang sistematis tentang sikap dan perilaku, baik yang menyangkut pribadi maupun antarpribadi dalam konteks organisasi. Dalam Sopiah, Gitosudarno menyebutkan bahwa perilaku keorganisasian sebagai suatu bidang ilmu yang mempelajari interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi yang sistematis tentang perilaku, struktur dan proses di dalam organisasi.

Untuk menelaah perilaku organisasi dapat dilakukan melalui tiga tingkatan analisis: (a) tingkatan individu, (b) tingkatan kelompok, dan (c) tingkatan organisasi.

Adapun tujuan memahami perilaku organisasi menurut Nimran dalam Sopiah (2008:6) adalah untuk:

1. Prediksi

Bisa memprediksi perilaku orang lain merupakan suatu keuntungan besar karena dengan begitu kita dapat menjalin komunikasi dan dapat berpikir, bersikap, dan bertindak dengan tepat dalam berkomunikasi dengan orang tersebut.

2. Eksplanasi

Tujuan eksplanasi adalah untuk menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi dalam organisasi.

3. Pengendalian

Semakin banyak perilaku individu atau kelompok dalam organisasi yang dapat diprediksi dengan tepat, dapat dijelaskan dengan baik, maka pemimpin organisasi akan semakin mudah dalam melakukan fungsi pengendalian atas karyawannya sehingga perilaku individu maupun kelompok akan menjadi positif dan fokus pada pencapaian tujuan. Di sisi lain perilaku yang destruktif, yang kurang baik, bisa dihindari atau dicegah.

Selain individu, kelompok, dan organisasi, lingkungan organisasi juga akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup organisasi. Menurut Gareth R. Jones dalam Purwanto (2008:4.4), lingkungan adalah: sekumpulan kekuatan yang mengelilingi organisasi yang secara potensial akan mempengaruhi kinerja organisasi dan kemampuan organisasi dalam mencari sumber daya yang langka. Dengan

demikian lingkungan memiliki arti penting bagi organisasi dan organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan perubahan-perubahan yang terjadi.

Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa individu, kelompok dan lingkungan organisasi merupakan faktor utama yang akan membawa organisasi kepada pencapaian tujuan. Sebagai organisasi publik, LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik kepada *stakeholders*. Setiap program kerja yang dilakukan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga akan melibatkan pihak eksternal antara lain:

1. Pendidik
2. Tenaga Kependidikan
3. Kementerian Pendidikan Nasional
4. Dinas Pendidikan Provinsi
5. Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota
6. Perguruan Tinggi
7. Dinas/Lembaga/Badan Usaha yang terkait dengan pendidikan

Adanya hubungan kerja dengan pihak-pihak eksternal di atas, menuntut LPMP untuk mempersiapkan sumber daya manusia, sarana prasarana, dan organisasi agar dapat memberikan kontribusi positif bagi pemberian layanan kepada masyarakat dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Berbagai permasalahan terkait pelayanan publik juga telah menjadi pembicaraan di berbagai media dan yang menjadi sorotan adalah kesiapan aparatur baik secara teknis maupun moral dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Tanggung jawab dalam memberikan pelayanan terbaik menuntut perlunya kualitas sumber daya manusia yang memiliki

kemampuan kerja dan nilai bermakna sebagai individu . Sumber daya manusia sebagai ujung tombak dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus memiliki kualitas tersebut.

Hal ini mendorong penulis untuk meneliti seberapa besar pengaruh individu, organisasi dan lingkungan terhadap kualitas pelayanan dan menuliskan hasilnya dalam tesis yang berjudul Determinan Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah determinan apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis determinan yang mempengaruhi kualitas pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Secara Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai khazanah ilmu bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan determinan yang mempengaruhi

kualitas pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) , yang merupakan bagian integral dalam ilmu administrasi publik.

2. Secara Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi staf dan pimpinan, terutama berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Teoritik

1. Pelayanan Publik

Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok dan atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Moenir (2006:16) mengemukakan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Berbeda dengan pendapat di atas, Ivancevich, et.al. dalam Ratminto dan Atik (2009:2), menyatakan bahwa pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba), yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.

Pengertian pelayanan yang dikemukakan oleh Moenir menekankan pada proses pemenuhan kebutuhan sedangkan pelayanan menurut Ivancevich, et.al. merupakan produk yang tidak kasat mata yang didalamnya melibatkan usaha manusia dan peralatan. Lebih rinci Gronroos dalam Ratminto dan Atik (2009:2), menyatakan bahwa:

"pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan pegawai atau hal-hal yang disediakan oleh organisasi pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan".

Pelayanan menurut Gronroos di atas merupakan serangkaian aktivitas yang tidak kasat mata yang bertujuan untuk memecahkan permasalahan pelanggan. Namun berbeda dengan pendapat Moenir dan Ivancevich di atas, Gronroos menekankan adanya interaksi antara pelanggan dan organisasi.

Publik sendiri berarti umum, orang banyak, ramai (Sinambela, 2008:5). Inu dkk dalam Sinambela mendefinisikan publik sebagai sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berfikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang merasa memiliki.

Pelayanan publik dalam keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik sendiri menurut Sinambela (2008:5) adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Pengertian pelayanan publik menurut keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 dan menurut Sinambela di atas mencirikan bahwa pelayanan publik merupakan tindakan pemerintah, namun dalam keputusan MENPAN dikemukakan bahwa pelayanan publik merupakan upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan dan sebagai pelaksanaan ketentuan perundang-undangan. Sedangkan menurut Sinambela pelayanan publik menekankan pada adanya kepuasan yang diterima walaupun hasilnya tidak selalu berupa produk. Terdapat karakteristik khusus pelayanan publik yang membedakan dari pelayanan swasta menurut Yogi S dan M Ikhsan (2006:3) yaitu:

- a. Sebagian besar layanan pemerintah berupa jasa, dan barang tak nyata. Misalnya perijinan, sertifikat, peraturan, informasi keamanan, ketertiban, kebersihan, transportasi dan lain sebagainya.
- b. Selalu terkait dengan jenis pelayanan-pelayanan yang lain, dan membentuk sebuah jalinan sistem pelayanan yang berskala regional, atau bahkan nasional. Contohnya dalam hal pelayanan transportasi, pelayanan bis kota akan bergabung dengan pelayanan mikrolet, bajaj, ojek, taksi dan kereta api untuk membentuk sistem pelayanan angkutan umum di Jakarta.
- c. Pelanggan internal cukup menonjol, sebagai akibat dari tatanan organisasi pemerintah yang cenderung birokratis. Dalam dunia pelayanan berlaku prinsip utamakan pelanggan eksternal lebih dari pelanggan internal. Namun situasi nyata dalam hal hubungan antar lembaga pemerintahan sering memojokkan petugas pelayanan agar mendahulukan pelanggan internal.
- d. Efisiensi dan efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan bagi masyarakat, maka semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dengan demikian akan semakin tinggi pula peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.
- e. Masyarakat secara keseluruhan diperlakukan sebagai pelanggan tak langsung, yang sangat berpengaruh kepada upaya-upaya pengembangan pelayanan. Desakan untuk memperbaiki pelayanan oleh polisi bukan dilakukan oleh hanya pelanggan langsung (mereka yang pernah mengalami gangguan keamanan saja), akan tetapi juga oleh seluruh lapisan masyarakat.
- f. Tujuan akhir dari pelayanan publik adalah terciptanya tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus persoalannya masing-masing.

Hakikat pelayanan publik dalam keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2004 adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Pelayanan publik yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah harus memenuhi asas-asas pelayanan publik seperti tercantum dalam keputusan MENPAN Nomor 63 tahun 2004 berikut:

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

2. Akuntabilitas, yaitu dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Kondisional, yaitu sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. Partisipatif, yaitu mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
5. Kesamaan hak, yaitu tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status.
6. Keseimbangan Hak dan Kewajiban, yaitu pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah tindakan atau kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai perwujudan dari kinerja pemerintah untuk memberikan layanan kepada masyarakat atau individu sesuai hak dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Kualitas Pelayanan

Kualitas memiliki beberapa pengertian. Menurut Tjiptono dalam Pasolong (2008:210) kualitas adalah:

- a. kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan
- b. kecocokan untuk pemakaian
- c. perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan
- d. bebas dari kerusakan
- e. pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat
- f. melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal
- g. sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan

Definisi konvensional dari kualitas (Sinambela, 2008:6) biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti:

- a. kinerja (*performance*)
- b. keandalan (*reliability*)
- c. mudah dalam penggunaan (*easy of use*)

d. estetika (*esthetics*).

Dalam definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas merupakan segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan .

Berdasarkan pada pengertian di atas, kualitas menurut Sinambela lebih menekankan pada keunggulan suatu produk sedangkan menurut Tjiptono, kualitas lebih menekankan pada proses terbentuknya suatu produk sampai kepada terpenuhinya kepuasan pelanggan.

Pada pendapat yang lain Gaspersz dalam Sinambela (2008:6) mengemukakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok berikut:

- a. kualitas terdiri atas sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas penggunaan produk
- b. kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Dari beberapa pengertian di atas, kualitas berarti istimewa dan bebas dari segala kekurangan .

Selanjutnya untuk pelayanan publik yang berkualitas, penyelenggara pelayanan publik juga harus menerapkan prinsip-prinsip seperti yang tercantum dalam keputusan MENPAN nomor 63 tahun 2003 berikut:

- a. Kesederhanaan, bahwa prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, mencakup kejelasan dalam hal:
 - i. persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik;

- ii. unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik
- iii. rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran
- c. Kepastian waktu, bahwa pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, bahwa produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, bahwa proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung jawab, bahwa pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
- h. Kemudahan Akses, bahwa tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- i. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan, bahwa pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan, bahwa lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Dalam keputusan MENPAN nomor 63 tahun 2003 telah dirinci prinsip-prinsip yang harus dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Zeithaml, et. al. dalam Pasolong (2008:207) mengukur kinerja pelayanan menjadi 5 (lima) indikator yaitu:

- a. *Tangibles* atau ketampakan fisik adalah ketampakan fisik pada gedung, peralatan, pegawai dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh *providers*.
- b. *Reliability* atau reliabilitas yaitu kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.

- c. *Responsiveness* atau responsitas yaitu kerelaan untuk menolong customers dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas
- d. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*
- e. *Emphaty* atau perlakuan adalah perhatian pribadi yang diberikan *providers* kepada *customers*.

Sinambela (2008: 6) menyatakan bahwa secara teoritis tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
2. akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. kondisional, yakni 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 apa pun 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.

Prinsip-prinsip yang terdapat dalam keputusan MENPAN No 63 tahun 2003 tidak terlalu berbeda dengan 5 indikator pengukuran kualitas pelayanan yang disampaikan oleh Zeithaml, et.al. dan kualitas pelayanan prima menurut Sinambela. Tiga pendapat diatas menekankan pada hal-hal yang harus dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik sehingga kualitas pelayanan publik dapat

tercapai, sedangkan Kasmir dalam Pasolong (2008:211) mengemukakan bahwa pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada para pelanggan dengan standar yang telah ditentukan. Selanjutnya Lukman memberikan pengertian dalam Pasolong (2008:212) yang menyebutkan bahwa salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas (prima) sangat tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Pendapat tersebut menekankan bahwa pelanggan yang menjadi ukuran keberhasilan kinerja pelayanan publik. Ukuran kualitas pelayanan menurut Kasmir dan Lukman sama-sama menekankan pada kemampuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Sementara itu Gerson juga dalam Pasolong menyatakan bahwa pengukuran kualitas internal memang penting namun semua itu tidak ada artinya apabila pelanggan tidak puas dengan yang diberikan. Menurut Gerson sudut pandang tentang pelayanan baik internal maupun eksternal sangat penting. Pelayanan internal merupakan langkah awal dilakukannya pelayanan karena perbaikan pada pelayanan internal harus mengarah pada apa yang diinginkan oleh pelanggan eksternal.

Kualitas pelayanan menurut Kasmir dan Lukman yang menekankan pada kepuasan pelanggan tidak berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh Gerson. Namun Gerson juga menekankan bahwa harus terdapat keseimbangan antara pelayanan terhadap pihak internal dan eksternal lembaga.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Moenir (2008:88) mengemukakan faktor-faktor yang mendukung pelayanan umum yang baik yaitu:

1. faktor kesadaran pejabat serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum
2. faktor aturan yang terdiri dari kewenangan, pengetahuan dan pengalaman, kemampuan bahasa, pemahaman oleh pelaksana, disiplin dalam pelaksanaan.
3. faktor organisasi yang terdiri dari sistem, prosedur, dan metode.
4. faktor pendapatan yang terdiri dari kebutufan fisik minimum, dan kebutuhan hidup minimum.
5. faktor kemampuan dan ketrampilan.
6. faktor sarana pelayanan yang terdiri dari sarana kerja dan fasilitas pelayanan.

Diantara faktor-faktor yang mendukung pelayanan yang baik menurut Moenir, faktor kesadaran merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya sedangkan 5 faktor yang lain memiliki bobot pengaruh yang relatif sama besar. Secara keseluruhan Moenir mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan yang baik ditinjau dari aspek individu, organisasi dan lingkungan organisasi.

Dalam Ratminto dan Atik (2009:38) kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh lima hal, yaitu:

1. kuatnya posisi tawar pengguna jasa pelayanan;
2. berfungsinya mekanisme "voice"
3. adanya birokrat yang berorientasi pada kepentingan masyarakat khususnya pengguna jasa
4. terbangunnya kultur pelayanan dalam organisasi pemerintah yang bertugas untuk memberikan pelayanan perizinan
5. diterapkannya sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat, khususnya pengguna jasa pelayanan.

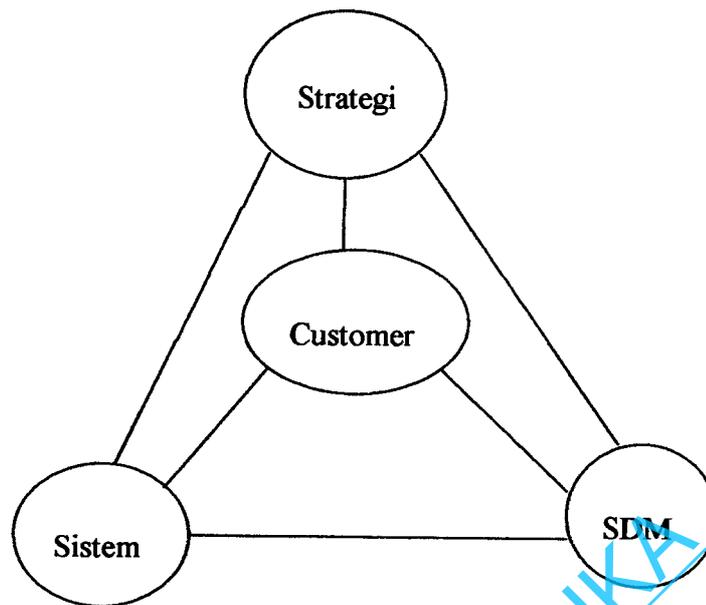
Ratminto dan Atik juga mengemukakan aspek individu, organisasi dan lingkungan organisasi dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan.

Namun berbeda dengan pendapat yang disampaikan Moenir, bahwa penekanan yang diberikan ada pada pelanggan dengan diberikannya posisi tawar dan mekanisme *voice* kepada pengguna jasa layanan. Dari 5 faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan menurut Ratminto dan Atik, kepuasan pengguna jasa layanan menjadi tujuan dari keseluruhan proses pelayanan yang diberikan.

Albert dan Zemke dalam Ratminto (2009:79) mengemukakan bahwa terdapat 3 kesamaan dari organisasi yang berhasil dalam bidang pelayanan yaitu:

1. disusunnya strategi pelayanan yang baik
2. orang di garis depan yang berorientasi pada pelanggan/konsumen
3. sistem pelanggan yang ramah

Albert dan Zimke mengemukakan bahwa organisasi harus mampu menggabungkan antara strategi, sistem dan SDM untuk mewujudkan pelayanan yang baik dan kepuasan pelanggan. Interaksi antara pelanggan, strategi, sistem dan SDM dikonsepsikan Albert dan Zimke dalam *The Service Triangle* seperti tercantum dalam gambar berikut:



Gambar: 2.1. Model Segitiga Pelayanan
 Sumber: Albrecht dan Bradford dalam Ratminto dan Atik , 2009.

Dari gambar di atas dapat dilihat adanya keterkaitan antara sistem, strategi dan SDM yang selanjutnya keterkaitan antara ketiga aspek tersebut akan memberikan pengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan.

4. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang teridentifikasi terangkum sebagai berikut:

1. Ramli Effendi Idris Naibaho (1999), melakukan penelitian tentang Pengaruh Pemberian Motivasi dan Pelatihan Terhadap Orientasi Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Suatu Analisis Studi Kasus Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Direktorat Kepangkatan dan Penggajian BAKN) Rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah bagaimanakah pengaruh pemberian motivasi dan pemberian pelatihan pegawai terhadap kualitas pelayanan kenaikan pangkat? Variabel dalam penelitian ini

adalah motivasi dan pelatihan sebagai variabel bebas dan kualitas pelayanan sebagai variabel terikat. Dari analisis data diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh dan hubungan yang signifikan antara motivasi dan pelatihan terhadap kualitas pelayanan.

2. Farida Fauzia (2000), mengadakan penelitian Tentang Hubungan Profesionalisme Pegawai dengan kualitas Pelayanan PDAM Tirtamarta Yogyakarta. Permasalahan yang diajukan dalam tesis ini adalah mencari hubungan antara pengetahuan , keterampilan, semangat kerja, sikap altruistic, dan kepuasan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan , keterampilan, semangat kerja, sikap altruistic, dan kepuasan kerja pegawai mempunyai korelasi yang sangat signifikan terhadap kualitas pelayanan.
3. Suwanda (2001), melakukan penelitian tentang Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Polri di Direktorat Reserse Polda Metro Jaya. Perumusan masalah pada penelitian ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan di Ditserse Polda Metro Jaya? Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia dan budaya organisasi dan variabel terikatnya kualitas pelayanan Polri. Dari hasil analisis diketahui bahwa terdapat hubungan dan pengaruh antara manajemen SDM dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan.
4. M. Harry Mulya Zein (2002), meneliti tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas Pelayanan dalam Pembuatan Ijin Mendirikan Bangunan

(IMB) di Kota Tangerang. Permasalahan yang diajukan pada tesis ini adalah faktor-faktor apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan perijinan (IMB) yang dikelola oleh kantor penanaman modal dan perijinan kota Tangerang ditinjau dari tingkat kepentingan dan penilaian masyarakat pengguna ijin dan aparat dan sejauhmana kualitas pelayanan pembuatan IMB di kota Tangerang dilihat dari kepuasan masyarakat pengguna ijin?

Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah strategi, struktur, sistem, kemampuan dan keterampilan staf, style dan shared value. Sedangkan kualitas pelayanan ditinjau dari dimensi keandalan, koresponsifan, keyakinan, empati dan berwujud. Faktor kemampuan organisasi, komunikasi, sistem pengawasan, struktur organisasi, ketrampilan SDM, Kepemimpinan, pemilikan nilai dan strategi mempengaruhi kualitas pelayanan secara signifikan.

5. Nazaruddin (2002), melakukan penelitian tentang kualitas pelayanan IMB pada Dinas Tata Kota Pekanbaru. Penelitian juga dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan. Kinerja pelayanan diukur melalui faktor-faktor akuntabilitas, Responsivitas, Efisiensi, dan orientasi pelayanan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan adalah variabel struktur organisasi yang terdiri dari pendelegasian wewenang, kepemimpinan dan kerjasama serta variabel budaya pelayanan yang terdiri dari keramahan pelayanan, kesederhanaan, dan transparan. Berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara dan dokumentasi, diperoleh hasil bahwa kinerja pelayanan pada Dinas Tata Kota Pekanbaru ditinjau dari akuntabilitas, Responsivitas, Efisiensi, dan orientasi

pelayanan masih rendah. Kinerja yang masih rendah tersebut dipengaruhi oleh struktur organisasi yang belum melaksanakan pendelegasian wewenang dan kepuasan pelanggan pada Dinas Tata Kota Pekanbaru ini belum terpenuhi .

6. Raturnas Emilia Rachmawati (2006), melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan pengelolaan BMN di Sekretariat Jenderal Departemen Agama. Pelayanan pengelolaan BMN tersebut dipengaruhi oleh beberapa factor yaitu strategi, kemampuan dan keterampilan SDM, gaya kepemimpinan, dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi.

Hasil penelitian berdasarkan analisa statistical menunjukkan terdapat hubungan yang rendah/tidak signifikan dengan tingkat hubungan yang rendah antara strategi dengan kualitas pelayanan pengelolaan BMN. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat hubungan cukup kuat antara kemampuan dan keterampilan staf dengan kualitas pelayanan pengelolaan BMN. Terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat hubungan kuat antara persamaan persepsi tentang nilai-nilai dengan kualitas pelayanan pengelolaan BMN. Serta terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat hubungan sangat kuat antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan pengelolaan BMN.

7. Zulfadli (2006), melakukan penelitian mengenai Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Pelayanan Umum Kota Solok dengan menganalisis faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kualitas pelayanan oleh Kantor Pelayanan Umum Kota Solok. Dalam penelitian tersebut yang menjadi indikator dalam mengukur kualitas pelayanan publik adalah kecepatan, ketepatan, keramahan, dan

kenyamanan . Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah kerjasama, sistem insentif, dan budaya birokrasi. Penelitian dilakukan secara kualitatif dengan hasil yang diperoleh bahwa kualitas pelayanan pada Kantor Pelayanan Umum Kota Solok masih jauh dari yang diharapkan yang tergambar dari lamanya waktu proses, biaya yang ditetapkan belum berkeadilan, masih kurangnya kenyamanan pada penataan ruang dan fasilitas dan masih ada aparat yang tidak berlaku sopan kepada masyarakat pada saat memberikan pelayanan. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan tersebut adalah kerjasama yang masih rendah antar aparat, belum terlaksananya sistem insentif yang dapat mendorong prestasi kerja, dan budaya birokrasi masih dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang lebih berorientasi kepada kekuasaan daripada kepentingan pengguna jasa.

8. Hadi Sukanto (2009), melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Karakteristik Relawan terhadap Kualitas Pelayanan Masyarakat di Bulan Sabit Merah Indonesia Cabang Jakarta Timur. Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah seberapa kuat pengaruh kepemimpinan dan karakteristik relawan terhadap upaya relawan dalam peningkatan kualitas pelayanan masyarakat di Bulan Sabit Merah Indonesia Cabang Jakarta Timur ? Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan dan terdapat dua variabel bebas yaitu peran kepemimpinan dan karakteristik relawan. Dimensi kepemimpinan terdiri dari kemampuan memimpin, pemberian motivasi, pengambilan keputusan, cara berkomunikasi dan kekuasaan positif. Sedangkan dimensi karakteristik relawan terdiri dari pengalaman, pendidikan, kapabilitas

atau kemampuan, kejelasan peran dan loyalitas, komitmen serta motivasi. Dari analisis terhadap hasil kuesioner, disimpulkan bahwa : 1) kepemimpinan BSMI Cabang Jakarta Timur berpengaruh secara signifikan dan mempunyai hubungan yang cukup kuat terhadap upaya relawan dalam meningkatkan kualitas pelayanan. 2) karakteristik relawan BSMI Cabang Jakarta Timur berpengaruh secara signifikan dan mempunyai hubungan yang cukup kuat terhadap upaya relawan dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

9. Yogi S. Dan M. Ikhsan (2006), menulis tentang Standar Pelayanan Publik di Daerah. Kualitas pelayanan telah menjadi isu penting dalam penyediaan layanan publik di Indonesia. Kesan buruknya pelayanan publik selama ini selalu menjadi citra yang melekat pada institusi penyedia layanan di Indonesia. Selama ini pelayanan publik selalu identik dengan kelambanan, ketidakadilan, dan biaya tinggi. Belum lagi dalam hal etika pelayanan di mana perilaku aparat penyedia layanan yang tidak ekspresif dan mencerminkan jiwa pelayanan yang baik. Penilaian terhadap kualitas pelayanan ini dapat dilihat dari beberapa sudut pandang yang berbeda misalnya dari segi:
 1. *Product Based*, di mana kualitas pelayanan didefinisikan sebagai suatu fungsi yang spesifik, dengan variabel pengukuran yang berbeda terhadap karakteristik produknya.
 2. *User Based*, di mana kualitas pelayanan adalah tingkatan kesesuaian pelayanan dengan diinginkan pelanggan
 3. *Value Based*, berhubungan dengan kegunaan atau kepuasan atas harga.

Kualitas pelayanan ini dapat diketahui ketika dilakukan penelitian mengenai beberapa jenis kesenjangan yang berhubungan dengan harapan pelanggan, persepsi manajemen, kualitas pelayanan, penyediaan layanan, komunikasi eksternal, dan apa yang dirasakan pelanggan serta teknologi yang tidak sesuai dalam mendukung pelayanan, tidak ada evaluasi dan penghargaan serta kurang kerjasama internal.

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori yang dikemukakan di atas, maka penulis menentukan variabel berikut sebagai determinan yang mempengaruhi kualitas pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung:

1. Struktur Organisasi

Organisasi menjadi wadah bagi sekelompok orang tertentu yang bersama-sama berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Robbins dalam Sopiah (2008:2) menyatakan bahwa organisasi adalah satuan sosial yang terkoordinasi secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi atas dasar yang relatif kontinyu untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama. Menurut Gitosudarno dalam Sopiah (2008:2) organisasi adalah suatu sistem yang terdiri dari pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan. Organisasi juga diartikan sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan (Gibson, 2005:7).

Organisasi memiliki makna penting dalam kehidupan manusia, karena organisasi memiliki arah yang jelas dalam pencapaian tujuan yang telah disepakati. Organisasi lebih dari sekedar alat untuk menyediakan barang atau jasa. Organisasi

juga menciptakan lingkungan di mana sebagian besar orang-orang menghabiskan waktu dalam kehidupannya.

Pada umumnya efektifitas organisasi merupakan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan secara efisien dengan sumber daya yang tersedia (Purwanto, 2008:1.31). Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mendesain struktur dan budayanya sesuai dengan keinginan *stakeholder*. Menurut Robbins dalam Purwanto, bahwa organisasi yang dikelola dengan baik dan sangat efektif memiliki 8 (delapan) karakteristik, yaitu:

1. mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan;
2. selalu dekat dengan pelanggan sehingga mengetahui kebutuhannya;
3. memberikan otonomi yang tinggi kepada pegawai dan memupuk semangat kewirausahaan;
4. peningkatan produktivitas melalui partisipasi;
5. pegawai mengerti kemauan perusahaan dan manajer terlibat aktif pada permasalahan dalam semua tingkat;
6. dekat dengan usaha yang diketahui dan dipahami;
7. memiliki struktur organisasi yang luwes dan sederhana;
8. penggabungan kontrol yang kuat dengan desentralisasi.

Selanjutnya Robbins menambahkan bahwa efektifitas organisasi dipengaruhi secara kuat oleh struktur organisasi yang tepat. Elemen utama dari struktur adalah diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi merupakan proses pembentukan dan pengawasan pembagian kerja atau tingkat spesialisasi dalam organisasi. Sedangkan integrasi merupakan proses mengkoordinasi berbagai macam tugas, fungsi dan divisi sehingga dapat bekerja sama dan mencapai tujuan.

Diferensiasi dan integrasi yang dilakukan dengan baik akan dapat mendorong efektifitas kinerja struktur organisasi (Purwanto, 2008:1.33). Dalam organisasi yang memiliki struktur yang efektif akan terlihat:

1. garis wewenang dan tanggung jawabnya jelas;
2. aktivitas-aktivitas dalam organisasi didiferensiasi sedemikian rupa sehingga akan terbentuk secara efektif dan efisien;
3. organisasi mampu melakukan koordinasi atau integrasi secara efektif dan efisien berbagai macam aktivitas sehingga tujuan dapat tercapai;
4. proses komunikasi berjalan secara efisien sehingga arus informasi yang akurat yang diperlukan bagi pembuatan keputusan dapat diperoleh secara efisien dan cepat;
5. struktur formal mentolerir munculnya struktur informal;
6. struktur memungkinkan adanya desentralisasi dan kompleksitas sehingga organisasi mampu menjawab tuntutan lingkungan;
7. desain organisasi yang benar akan menghasilkan struktur organisasi yang efektif.

2. Sistem Organisasi

Sistem adalah suatu integrasi elemen-elemen yang semuanya bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Semua sistem mencakup tiga unsur utama yaitu input, transformasi, dan output (Sopiah, 2008:2). Harold Koontz dalam Moenir (2008:100) mengemukakan bahwa sistem ialah susunan atau rakitan atas sesuatu yang penting dan saling berhubungan dan saling tergantung sehingga membentuk kesatuan yang rumit namun utuh. Menurut Moenir (2008:99), sistem adalah suatu susunan atau rakitan komponen atau bagian-bagian yang membentuk satu kesatuan utuh dengan sifat-sifat saling tergantung, saling mempengaruhi dan saling berhubungan. Susunan atau rakitan komponen atau bagian tersebut yang membentuk sistem, demikian eratnya sehingga kerusakan pada salah satu komponen atau bagian akan mengakibatkan terganggunya seluruh sistem.

Menurut Moenir dalam suatu sistem terdiri dari sub-sub sistem yang saling melengkapi seperti subsistem informasi langsung, subsistem peringatan dini, subsistem pencegahan dan subsistem kerja sama. Berbagai jenis subsistem yang

secara otomatis menjadi kelengkapan yang melekat pada aktivitas organisasi mempunyai 2 sifat utama yaitu:

1. Simbiotik, ialah sifat adanya kerja sama yang saling menguntungkan pada semua komponen yang membentuk sistem, secara otomatis tanpa "perintah". Kerja sama ini "mengalir" secara teratur meliputi semua komponen yang terkait sampai akhir kerja sistem itu. Sifat simbiotik tidak hanya mengandung maksud kerja yang saling menguntungkan saja, tetapi juga mengandung maksud saling ketergantungan dan saling berkaitan. Karena itu dalam simbiotik ini terdapat hubungan yang sensitif, artinya jika terjadi sesuatu pada salah satu komponen, maka komponen yang lain akan ikut terpengaruh.
2. Sibernatik, yaitu suatu cara pemberitahuan atau peringatan dini dari suatu komponen kepada komponen lain, dari suatu subsistem kepada subsistem lain yang akhirnya seluruh sistem memperoleh peringatan dini itu. Tidak hanya peringatan dini yang dikirim tetapi bagi sistem tertentu lalu mengambil tindakan yang perlu baik untuk pencegahan maupun penyelamatan seluruh sistem.

Menurut Moenir sistem yang telah dibangun organisasi harus dipelihara dengan baik sepanjang kehidupan organisasi, bukan hanya untuk menjaga kontinuitas fungsinya saja tetapi juga senantiasa mengembangkan kedayagunaannya sejalan dengan dengan perkembangan teknologi. Demikian pentingnya mempertahankan dan mengembangkan sistem yang telah dibangun, maka organisasi beserta individu dan kelompok dalam organisasi harus memandang organisasi sebagai sistem. Pendekatan yang digunakan dalam memandang organisasi sebagai sistem adalah pendekatan sistem (*the systems approach*).

Penerapan cara pendekatan sistem terhadap manajemen terdiri dari 2 fase berikut yaitu: fase A : disadarinya sesuatu hal dan keyakinan dan fase B: Implementasi. Pada fase A manajer menyadari adanya cara berfikir baru untuk memahami problem-problem keorganisasian dan kesempatan-kesempatan. Setelah

manajer menyadari adanya sesuatu hal dan keyakinan, dalam proses selanjutnya manajer akan melakukan langkah-langkah berikut:

1. memandang organisasi sebagai sebuah sistem

Pandangan sistem menekankan hubungan antara organisasi dan lingkungan eksternalnya, dan untuk memahami hubungan tersebut manajer harus mengidentifikasi (a) input, (b) proses, (c) output dan (d) feedback. Dalam Winardi (2009:183) terdapat tiga input utama bagi organisasi yaitu manusia, bahan-bahan dan peralatan, dan uang. Setelah melalui proses yang berlaku, hasil pemrosesan berupa tiga macam output yaitu produk-produk, sampah dan polusi. Ketiga macam fungsi yaitu input-proses-output, dikoordinasi pihak manajemen melalui fungsi-fungsi: (a) penetapan tujuan, (b) pengambilan keputusan, dan (c) pengawasan. Dalam usaha mengkombinasikan fungsi-fungsi di atas, pihak manajemen akan menerima input dari lingkungan. Lingkungan akan mewakili totalitas faktor-faktor yang menimbulkan pengaruh besar atas fungsi organisasi yang bersangkutan, tetapi yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi tersebut.

2. Mengkontruksi Sebuah Model

Model menurut Winardi (2009:184), adalah gambaran yang merupakan sebuah abstraksi dari realitas dan yang mengandung elemen-elemen terpenting dari realitas. Tujuan mengkontruksi sebuah model adalah untuk memahami dunia nyata (realitas) dengan jalan mengorganisasinya dan menyederhanakannya.

3. Memanfaatkan Teknologi Informasi

Setelah mengkonstruksi model, manajer akan menguji coba model sebelum manajer mengkonversikannya ke dalam sistem yang bersangkutan. Untuk

melaksanakan eksperimen-eksperimen dengan model, maka pihak manajer akan memanfaatkan komputer untuk melakukan simulasi.

Pada fase B yang merupakan implementasi, kerangka dasar konseptualnya adalah paradigma ilmu sistem bahwa tugas ilmu sistem adalah mengembangkan dan mempertahankan suatu konsensus antara para pemratiknya sehubungan dengan (1) sifat problem-problem ilmiah; dan (2) metode-metode yang digunakan untuk menghadapi problem-problem tersebut.

Pendekatan teori sistem juga dikemukakan oleh Gibson, et.al. (2005:29) bahwa teori sistem memungkinkan untuk membahas perilaku organisasi secara intern dan ekstern. Secara intern dapat dilihat bagaimana dan mengapa individu dan kelompok melaksanakan tugas masing-masing. Secara ekstern dapat dihubungkan antara transaksi organisasi dengan organisasi lain. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya dari lingkungannya dan pada gilirannya organisasi akan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan lingkungannya. Pendekatan teori sistem ini menekankan pada pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan organisasi.

Berikut beberapa keuntungan bagi para manajer yang memandang organisasinya sebagai sistem (Winardi, 2009:173):

1. manajer dibebaskan dari tindakan, memandang tugasnya dari sudut pandangan fungsional sempit dan ia dipaksa untuk mengidentifikasi subsistem-subsistem lain yang atau merupakan input atau output bagi sistemnya.
2. memungkinkan manajer untuk memandang tujuan-tujuannya sebagai hal yang berkaitan dengan kelompok tujuan yang lebih besar. Adalah tugas manajer untuk bukan saja memahami tujuan-tujuannya sendiri, tetapi bagaimana mereka terintegrasi dengan tujuan-tujuan yang lebih luas yang menyebabkan organisasi yang bersangkutan menjadi sebuah sistem.

3. memungkinkan organisasi yang bersangkutan untuk menstruktur subsistem-subsistem dengan cara yang konsisten dengan tujuan-tujuan subsistem.
4. pandangan sistem dengan model pencapaian tujuan memungkinkan kita mengevaluasi efektivitas keorganisasian dan subsistem-subsistem.

3. Proses Organisasi

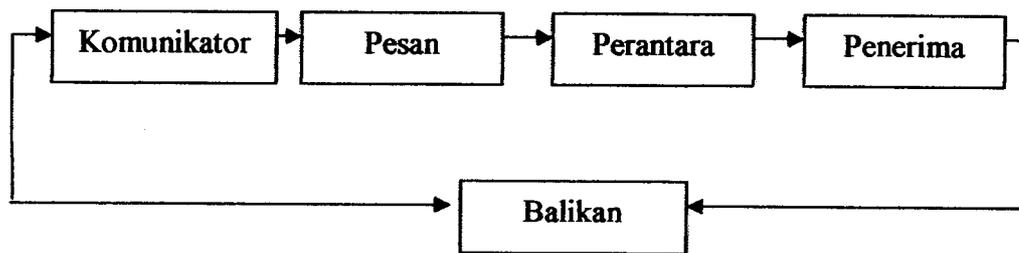
Terdapat empat proses keprilakuan yang menyumbang prestasi organisasi yang efektif yaitu: komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, serta sosialisasi dan karier (Gibson , et.al., 2005: 17).

a. Proses Komunikasi

Kelangsungan hidup organisasi berkaitan dengan kemampuan manajemen untuk menerima, menyampaikan, dan melaksanakan komunikasi. Proses komunikasi menghubungkan organisasi dengan lingkungannya termasuk bagian-bagiannya. Informasi mengalir ke dan dari organisasi. Informasi juga mengintegrasikan kegiatan intern organisasi.

Komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain (Veithzal dan Deddy, 2009:336). Gibson (2007: 106) mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama.

Proses komunikasi menurut Gibson terdiri atas lima unsur yaitu komunikator, pesan, perantara, penerima, dan umpan balik yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar: 2.2. Proses Komunikasi

Sumber: James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, 2007

Menurut Veithzal dan Deddy (2009: 336) terdapat delapan unsur pokok dalam proses komunikasi yaitu:

1. pengirim/sumber adalah orang yang mempunyai ide untuk mengadakan komunikasi
2. *Encoding* adalah menerjemahkan informasi menjadi serangkaian symbol untuk komunikasi
3. *Message* (pesan) adalah informasi yang sudah disandikan dikirimkan oleh pengirim kepada penerima
4. *Channel* (saluran) adalah media komunikasi formal antara seorang pengirim dan seorang penerima
5. *Receiver* (penerima) adalah individu yang menanggapi pesan dari pengirim
6. *Decoding* (pengertian) adalah interpretasi suatu pesan menjadi informasi yang berarti
7. *Noice* (gangguan) adalah faktor yang menimbulkan gangguan, kebingungan terhadap komunikasi
8. Umpan balik adalah balikan dari proses komunikasi sebagai suatu reaksi terhadap informasi yang disampaikan oleh pengirim.

b. Proses Pengambilan Keputusan

Masalah pengambilan keputusan dalam suatu organisasi tergantung pada tujuan yang tepat dan pengidentifikasian sarana untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan pengintegrasian faktor-faktor perilaku dan struktur secara baik, manajemen dapat meningkatkan kemungkinan membuat keputusan yang berkualitas tinggi.

Organisasi mengandalkan keputusan-keputusan individu dan kelompok, dan manajemen yang efektif memerlukan adanya pengetahuan tentang ke dua corak keputusan itu.

Herbert Simon dalam Gibson, et.al. (2007:137) membedakan dua tipe keputusan yaitu keputusan yang diprogram dan keputusan yang tidak diprogram. Keputusan yang diprogram digunakan untuk menyelesaikan situasi yang rutin sedangkan keputusan yang tidak diprogram untuk menyelesaikan permasalahan manajemen yang unik dan kompleks.

c. Proses Penilaian/ Evaluasi Prestasi

Para manajer harus mengevaluasi prestasi individu dan kelompok di dalam organisasi. Prestasi individu, kelompok, dan organisasi adalah suatu hasil atau variabel bergantung dari perilaku organisasi, struktur, dan proses. Menurut Gibson, et.al. (2007:167) evaluasi prestasi merupakan evaluasi sistematis dan formal atas prestasi kerja karyawan dan potensi pengembangannya di masa depan.

Organisasi semakin menyadari bahwa tujuan program evaluasi harus diidentifikasi dengan jelas dan harus makin dikembangkan. Program evaluasi prestasi yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik mengandung dampak motivasi bagi pegawai yang dievaluasi. Program ini dapat mendorong adanya perbaikan, menimbulkan rasa tanggung jawab, dan meningkatkan keikatan terhadap organisasional.

d. Proses Sosialisasi dan Karier

Dari perspektif individu proses sosialisasi berkaitan dengan pengembangan karier karena adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman kerja. Sosialisasi

sendiri diartikan sebagai proses melalui mana individu akhirnya menghargai nilai-nilai, kemampuan, perilaku yang diharapkan, dan pengetahuan sosial yang penting untuk memikul peran organisasi dan berpartisipasi sebagai anggota organisasi (Maryl R. Louis dalam Gibson , et.al. , 2007:205). Gibson menyatakan karier sebagai urutan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan dan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu bagi diri sendiri.

Berikut langkah-langkah yang menjadi topik diskusi terkait dengan proses pengorganisasian (Winardi, 2009:62):

1. pahamiilah sasaran-sasaran untuk apa kita melaksanakan kegiatan pengorganisasian. Sasaran-sasaran menunjukkan tipe pekerjaan yang perlu dilaksanakan – kegiatan yang akan dijalankan- dan tingkat teknologi yang diperlukan.
2. laksanakan pembagian pekerjaan menjadi aneka macam kegiatan, guna meraih keuntungan dari spesialisasi pekerjaan
3. laksanakan kombinasi kegiatan-kegiatan dalam kesatuan-kesatuan yang logikal atau departemen-departemen yang didasarkan atas teknologi dan tugas-tugas yang dijalankan.
4. tetapkan siapa saja yang akan melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, berdasarkan kualifikasi dan kemampuan kayawan yang ada.
5. sediakanlah sebuah tempat kerja yang sesuai, disertai fasilitas-fasilitas memadai dengan apa para karyawan akan bekerja.
6. laksanakan pendelegasian otoritas yang sesuai dan jelaskan tanggung jawab setiap orang hingga hubungan –hubungan antara para karyawan dapat dipahami oleh semua tanpa terkecuali.

4. Strategi

Robbins dalam Purwanto (2008:6.3) mengemukakan bahwa strategi adalah penentuan tujuan dasar jangka panjang dan sasaran sebuah organisasi, dan penerimaan dari serangkaian tindakan serta alokasi dari sumber-sumber yang dibutuhkan untuk melaksanakan tujuan tersebut. Robbins membedakan strategi

menjadi dua yaitu strategi yang direncanakan (*planning mode*) dan strategi yang berkembang sesuai dengan lingkungan yang dihadapi (*evolutionary mode*).

Perkembangan lingkungan yang semakin kompleks dan cepat menyebabkan para manajer tidak mampu lagi menyerap informasi yang berkembang di luar organisasinya dengan lengkap dan akurat. Oleh karena itu *planning mode* dianggap tidak tepat digunakan dan dikembangkan strategi *evolutionary mode* untuk mengantisipasi perubahan lingkungan.

Jones dalam Purwanto (2008: 6.4) mendefinisikan strategi sebagai sebuah keputusan dan tindakan para manajer yang spesifik dengan menggunakan *core competence* (keahlian utama) untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mengalahkan pesaing. Yang dimaksud dengan *core competence* adalah keterampilan dan kemampuan dalam menciptakan aktivitas-aktivitas bernilai yang akan dapat membawa organisasi pada keunggulan dalam efisiensi, kualitas, inovasi dan tanggung jawab kepada konsumen. Untuk sektor publik *core competence* nya adalah pelayanan.

William P. Anthony dalam Purwanto (2008:6.8) menggambarkan alur proses penyusunan strategi yang dimulai dengan analisis dan prediksi lingkungan. Selanjutnya dilakukan analisis pelanggan dan pasar dan penyusunan premis-premis perencanaan strategis tentang pengembangan organisasi. Sebelum pengembangan misi organisasi dilakukan terlebih dahulu penilaian kondisi internal organisasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi. Selanjutnya ditetapkan strategi dan tujuan organisasi untuk menjalankan perencanaan strategis yang telah disusun.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia

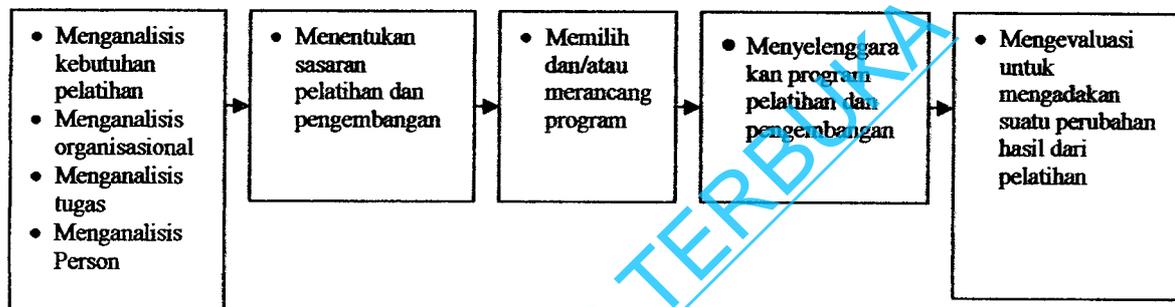
Manajemen strategik merupakan suatu proses, pendekatan untuk menuju ke tantangan kompetitif yang dihadapi suatu perusahaan (Noe dalam Iswanto 2005:1.40). Manajemen strategik dapat dibayangkan sebagai mengelola suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan sasaran utama organisasi, kebijaksanaan, dan sekuensi tindakan-tindakan ke dalam keseluruhan yang bersifat kohesif. Sasaran dari manajemen strategik di dalam suatu organisasi adalah untuk menyebarkan dan mengalokasikan sumber daya ke dalam suatu cara yang memberikan keunggulan kompetitif.

Peran manajemen sumber daya manusia terutama adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia organisasi memberikan keunggulan kompetitif. Adanya tantangan dan perubahan peran manajemen sumber daya manusia tersebut menuntut organisasi untuk lebih proaktif dan melakukan pendekatan strategik di pasar mereka. Menurut Noe dalam Iswanto (2005:1.40) fungsi manajemen sumber daya manusia harus terlibat secara integral yang berarti harus:

1. memiliki input ke dalam rencana strategik, baik dalam isu-isu yang berhubungan dengan manusia maupun dalam hal kemampuan sumber daya manusia mengimplementasikan alternatif strategik tertentu;
2. memiliki pengetahuan spesifik tentang sasaran strategik organisasi;
3. mengetahui tipe-tipe keahlian, perilaku, dan sikap karyawan apa yang dibutuhkan untuk mendukung rencana strategik;
4. mengembangkan program-program yang memastikan bahwa karyawan memiliki keahlian, perilaku, dan sikap yang dibutuhkan tersebut.

Sumber daya manusia suatu organisasi dituntut untuk dapat mengembangkan diri dan menyesuaikan kompetensi yang dimiliki untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini diperlukan perencanaan sumber daya manusia yang

selanjutnya akan terkait dengan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Secara umum Miner dan Crane dalam Iswanto (2005:4.5) menggambarkan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimulai dari 1) analisis kebutuhan pelatihan; 2) menentukan sasaran pelatihan dan pengembangan; 3) memilih dan/atau merancang program; 4) menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan; dan 5) melakukan evaluasi seperti gambar berikut:



Gambar: 2.3. Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM Sumber Miner dan Crane dalam Iswanto 2005:4.5

Apabila kemampuan karyawan telah dikembangkan dan setelah dievaluasi ternyata mereka memenuhi bahkan melampaui tuntutan pekerjaan, maka merupakan langkah yang tepat dari manajemen kalau diberikan penghargaan kepada karyawan tersebut. Sistem penghargaan merupakan kunci penting dari subsistem manajemen sumber daya manusia. Sistem penghargaan juga merupakan elemen penting dari lingkungan kerja (Schuster dalam Iswanto 2005:7.1). sistem penghargaan akan menentukan sejauh mana individu dalam organisasi akan dapat memuaskan kebutuhan personal mereka, sehingga pada gilirannya menentukan hubungan individu dengan organisasi.

Byars dan Rue dalam Iswanto (2005:7.3) menyatakan bahwa sistem penghargaan organisasional berisi berbagai macam penghargaan yang ditawarkan dan diberikan atau dibagikan kepada karyawan. Macam-macam penghargaan tersebut meliputi baik instrinsik maupun ekstrinsik yang diterima sebagai hasil melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Menurut Schuster dalam Iswanto bahwa sistem penghargaan intrinsik berisi penghargaan yang berasal dari respon individu terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu berasal dari suatu transaksi antara individu dengan tugasnya, tanpa ikut sertanya pihak ketiga. Schuster, Byars dan Rue dalam Iswanto menyatakan pendapat yang sama bahwa penghargaan ekstrinsik adalah kompensasi yang secara langsung dikontrol dan disampaikan oleh organisasi (pihak ketiga) dan bersifat lebih kasat mata. Sistem penghargaan ekstrinsik mencakup finansial maupun nonfinansial yang diberikan organisasi dalam usahanya untuk menanggapi (memberikan respon terhadap) kinerja karyawan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Berikut contoh penghargaan instrinsik dan penghargaan ekstrinsik:

Tabel 2.1 Contoh Penghargaan Intrinsik dan Penghargaan Ekstrinsik
Sumber: Byars dan Rue dalam Iswanto 2005

Penghargaan Intrinsik	Penghargaan Ekstrinsik
<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Perasaan dapat menyelesaikan tugas • Penghargaan Informal • Kepuasan Kerja • Status • Partisipasi, Interaksi • Keahlian • Perkembangan/Kemajuan • Tanggung Jawab • Otonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan Formal • Tunjangan Tambahan • Pembayaran Insentif • Upah • Kenaikan Pangkat • Hubungan Sosial • Lingkungan Kerja • Tantangan • Supervisi

Setelah melakukan pengembangan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan manajemen mengharapkan agar karyawan akan mampu berkinerja tinggi. Karyawan yang berkinerja tinggi tentu merupakan aset organisasi dan harus dipertahankan keberadaannya dalam organisasi. Oleh karena itu perlu bagi organisasi untuk menyelenggarakan program kesejahteraan karyawan yang antara lain meliputi pemberian tunjangan, pemeliharaan keselamatan serta kesehatan karyawan. Salah satu hal yang penting bagi organisasi publik untuk mempertahankan karyawan adalah dengan cara memberikan layanan internal kepada karyawan baik secara finansial berupa keteraturan pembayaran hak karyawan maupun secara nonfinansial berupa penciptaan iklim kerja yang mendorong karyawan untuk berkinerja prima termasuk dengan memberikan penghargaan berupa perhatian atas prestasi kerja karyawan.

6. Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut Veithzal dan Deddy (2009:2) secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.

Menurut Gibson ,et.al. (2005: 334) kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu . Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua menyangkut pentingnya komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut.

Ralph M. Stogdill dalam Sopiah (2008:108) mengemukakan dalam surveinya mengenai riset dan teori kepemimpinan bahwa jumlah batasan atau definisi yang berbeda-beda mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba memberikan batasan tentang konsep tersebut. Sopiah mendefinisikan kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Ada tiga implikasi penting dari batasan ini yaitu:

1. kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut . karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan maka semua sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktivitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain
3. di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara antara lain dengan kekuasaan imbalan, kekuasaan paksaan, kekuasaan yang sah, kekuasaan referensi, dan kekuasaan ahli.

Fungsi kepemimpinan dalam Veithzal dan Deddy (2009:34) berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-

masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua fungsi yaitu 1) berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin dan 2) berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Menurut Veithzal dan Deddy (2009:36) gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas, pada pelaksanaan hubungan kerja sama, dan pada kepentingan hasil yang dicapai. Berdasarkan ketiga pola di atas, terdapat tiga tipe pokok kepemimpinan yaitu:

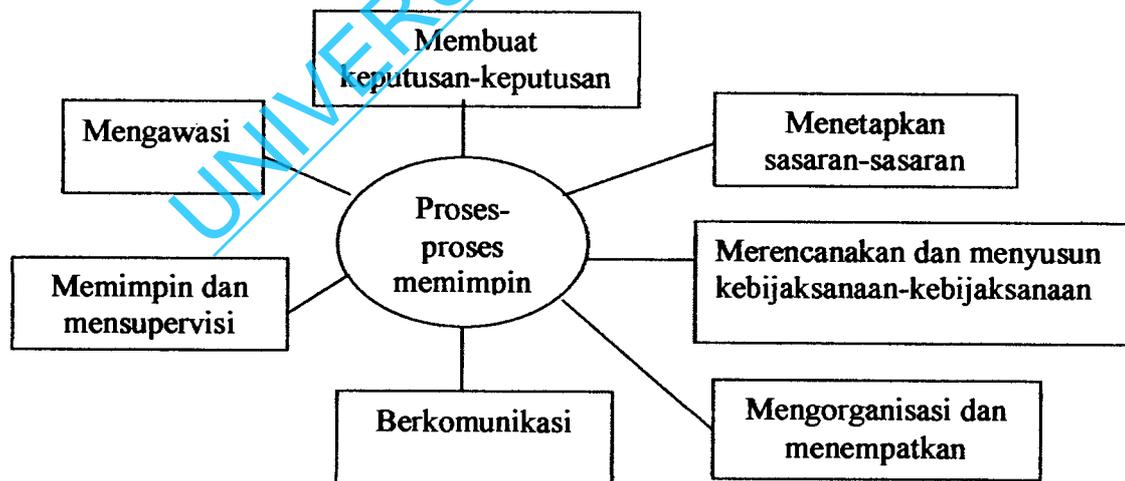
1. Otoriter, tipe ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin sebagai penguasa tunggal dan kedudukan serta fungsi bawahan hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin.
2. Kendali bebas, tipe ini merupakan kebalikan dari tipe otoriter dimana kedudukan pemimpin sebagai simbol dan kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik perorangan maupun kelompok kecil.
3. Demokratis, tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan,

kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dihargai dan disalurkan.

Winardi mengemukakan seorang pemimpin harus menyadari bahwa ia senantiasa menghadapi problem berupa perubahan-perubahan baik perubahan intern maupun ekstern . Perubahan tersebut antara lain dalam bidang:

1. pengetahuan, informasi, dan teknik-teknik
2. *scope* kepemimpinan
3. lingkungan
4. isu-isu dan problem yang dihadapi
5. tingkat perubahan

Untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan dan mencapai tujuan dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki organisasi pemimpin akan melewati proses-proses memimpin yang menurut Joseph L. Massie dan John Douglas dalam Winardi (2009:334) digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.4. Proses Memimpin

Sumber: Joseph L. Massie dan John Douglas dalam J. Winardi, 2009

Berdasarkan gambar di atas , proses memimpin terdiri dari beberapa kegiatan yang dilakukan pimpinan organisasi yang terdiri dari:

1. membuat keputusan-keputusan yang terkait dengan kepentingan organisasi
2. menetapkan sasaran-sasaran organisasi
3. merencanakan dan menyusun kebijaksanaan-kebijaksanaan
4. mengorganisasi dan menempatkan staf dalam jabatan-jabatan yang ada
5. berkomunikasi dengan bawahan, kolega, dan para superior mereka
6. memimpin dan mensupervisi
7. mengawasi aktivitas-aktivitas ke arah pencapaian tujuan organisasi.

7. Budaya Organisasi

Luthans dalam Purwanto (2008:7.3) mengartikan budaya organisasi sebagai bagian dari suatu keadaan lingkungan dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan suatu kesatuan asumsi-asumsi , kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai yang dibawa, dibagikan dan diintegrasikan oleh seluruh anggota organisasi tersebut untuk membimbing mereka dalam melaksanakan fungsinya .

Budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi menurut Veithzal dan Dedy (2009:373) yaitu sebagai berikut:

- a. budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Menurut Luthans dalam purwanto paling tidak terdapat 6 karakteristik budaya organisasi yang dapat diidentifikasi, yaitu:

1. kebiasaan sikap perilaku yang dapat diamati, bahwa ketika anggota organisasi saling berinteraksi satu sama lain mereka menggunakan bahasa umum, teknologi, dan ritual yang sama.
2. Norma-norma, bahwa standar-standar sikap perilaku ditetapkan termasuk berbagai guideliner terhadap berapa besar suatu pekerjaan dapat dikerjakan.
3. Nilai-nilai dominan, bahwa terdapat nilai-nilai umum yang sengaja didorong dan menjadi harapan organisasi di mana anggota organisasi dapat menerima dan menerapkannya.
4. Filosofi, yaitu kebijakan-kebijakan fundamental yang sengaja diciptakan sebagai landasan moral kerja.
5. Aturan-aturan main, yaitu adanya rambu-rambu bagi setiap anggota organisasi dalam berinteraksi dapat menjalankan fungsinya dengan baik sehingga roda organisasi berjalan lancar.
6. Iklim Organisasi, meliputi keadaan atau kondisi psikologis yang terfokuskan melalui hubungan interaksi antar anggota organisasi secara internal maupun eksternal dengan pihak luar organisasi.

Budaya organisasi akan terkait dengan keefektifan organisasi dan manajemen harus mempertimbangkan untuk mengubah budaya organisasi apabila budaya tersebut merintang keefektifan organisasi (Gibson dkk, 2005:42). Terdapat 4 tipe budaya organisasi menurut Sethia dan Glinow dalam Collins dan Mc Laughlin dalam Ratminto dan Atik (2009:118) yang didasarkan pada perhatian terhadap orang dan kinerja yaitu sebagai berikut:

1. *Apathetic Culture*

Dalam tipe ini perhatian anggota organisasi terhadap hubungan antar manusia maupun perhatian terhadap kinerja pelaksanaan tugas, dua-duanya rendah. Penghargaan diberikan terutama berdasarkan permainan politik dan pemanipulasian orang lain.

2. *Caring Culture*

Budaya organisasi tipe ini dicirikan oleh rendahnya perhatian terhadap kinerja dan tingginya perhatian terhadap hubungan antar manusia. Penghargaan lebih didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni, dan bukan didasarkan atas kinerja pelaksanaan tugas.

3. *Exacting Culture*

Ciri utama tipe *exacting culture* adalah bahwa perhatian terhadap orang sangat rendah, tetapi perhatian terhadap kinerja sangat tinggi. Secara ekonomis penghargaan sangat memuaskan tetapi hukuman atas kegagalan yang dilakukan juga sangat berat.

4. *Integrative Culture*

Dalam organisasi yang memiliki budaya *integrative*, maka perhatian terhadap orang maupun perhatian terhadap kinerja keduanya sangat tinggi.

Budaya organisasi yang memberikan perhatian tinggi terhadap kinerja disebut budaya atau kultur kinerja. Ivancevich, et.al. dalam Ratminto dan Atik (2009:120) mendefinisikan budaya kinerja sebagai suatu situasi kerja yang memungkinkan semua karyawan dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan cara terbaik yang dapat dilakukannya.

Budaya kinerja ini akan dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi peningkatan kualitas pelayanan apabila organisasi telah memiliki budaya organisasi tipe *integrative* dan telah mengadopsi 10 semangat kewirausahaan. Adapun 10 semangat kewirausahaan yang disampaikan oleh Osborne dan Gaebler dalam Ratminto dan Atik (2009:121) adalah sebagai berikut:

- a. mengarahkan ketimbang mengayuh
- b. memberi wewenang kepada masyarakat
- c. menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan
- d. menciptakan organisasi yang digerakkan oleh misi ketimbang peraturan
- e. lebih berorientasi pada hasil bukan input
- f. berorientasi pada pelanggan bukan birokrasi
- g. berorientasi wirausaha
- h. bersifat antisipatif
- i. menciptakan desentralisasi
- j. berorientasi pada pasar.

Berdasarkan uraian di atas, organisasi dikatakan memiliki budaya pelayanan apabila: (a) organisasi memiliki budaya kinerja, (b) organisasi memiliki budaya

organisasi bertipe *integrative*, dan (c) orang-orang dalam organisasi memiliki 10 semangat kewirausahaan.

8. Teknologi

Dalam purwanto (2008:5.5) beberapa ahli memberikan pengertian teknologi sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins mendefinisikan teknologi sebagai sistem informasi, peralatan, teknik, dan proses, yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output dalam organisasi.
2. Gareth R. Jones mendefinisikan teknologi sebagai kombinasi dari berbagai keterampilan, pengetahuan, teknik, material, mesin, komputer, dan alat-alat lain yang digunakan manusia dalam usahanya mengubah bahan mentah menjadi barang atau jasa yang lebih bernilai.
3. Richard L. Daft mendefinisikan teknologi sebagai berbagai macam peralatan, teknik, dan tindakan yang digunakan organisasi untuk mengubah input menjadi output.

Teknologi sangat menentukan struktur organisasi, karena teknologi akan mempengaruhi prosedur kerja, cara berproduksi, budaya organisasi dan mempengaruhi jumlah tenaga kerja. Pembahasan tentang teknologi akan berkaitan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Joan Woodward, Charles Perrow, dan James D. Thompson. Woodward menyimpulkan bahwa 1) terdapat hubungan yang kuat antara klasifikasi teknologi dengan struktur organisasi dan 2) efektivitas organisasi berkaitan dengan kesesuaian struktur organisasi dengan pilihan teknologi.

Perrow menyatakan bahwa semakin rutin jenis teknologi yang digunakan semakin tinggi organisasi tersebut distruktur (Purwanto, 2008: 5.13). karakteristik masing-masing jenis teknologi menurut Perrow adalah:

1. Teknologi rutin. Pada jenis teknologi ini variasi tugas rendah dan tingkat kesulitan analisis rendah. Prosedur kerja memiliki tingkat formalisasi dan standarisasi yang tinggi. Contohnya adalah industri dengan produksi massal, pekerjaan di bagian pengiriman surat, perakitan mobil, bagian pendaftaran, teller bank.
2. *Craft* (keterampilan) teknologi. Pekerjaan relatif sulit dianalisis dan pekerja yang menggunakan teknologi ini memiliki kemampuan untuk menyesuaikan dengan metode kerja baru dan menemukan cara-cara baru untuk memecahkan masalah. Contoh industri mebel dan batik.
3. teknologi rekayasa. Pada teknologi ini variasi tugas dan tingkat kesulitan analisis nya tinggi. Teknologi jenis ini banyak menggunakan formula, prosedur, dan teknik-teknik standar. Contoh industri manufaktur.
4. teknologi non rutin. Jenis teknologi ini memiliki karakteristik variasi tugas yang tinggi dan tingkat kesulitan analisis rendah namun merupakan tugas dengan tingkat kompleksitas yang paling tinggi.

Pandangan lain tentang teknologi dikemukakan Thompson. Dalam penelitiannya Thompson lebih memusatkan perhatiannya pada tingkat ketergantungan. Artinya tingkat ketergantungan dalam organisasi akan mempengaruhi teknologi dan struktur organisasi. Jika tingkat ketergantungan antarsatuan tugas rendah maka orang-orang dan departemen akan cenderung dispesialisasi karena dapat bekerja sendiri dan mencapai tujuan organisasi tanpa tergantung unit yang lain dan sebaliknya.

Dalam sektor publik, pengolahan dan penyimpanan data dalam jumlah besar dan dengan dibantu oleh kecanggihan teknologi jaringan akan dapat membantu mempercepat proses pekerjaan dan transfer informasi. Dampak perkembangan teknologi informasi pada organisasi adalah terbentuknya struktur organisasi yang baru yang difasilitasi oleh teknologi informasi yang canggih yang selanjutnya dapat

mendorong meningkatnya produktivitas organisasi. Daft dalam Purwanto (2008:5.28) menyatakan ada beberapa dampak penggunaan teknologi informasi bagi organisasi dan manajemen yaitu:

1. struktur organisasi menjadi lebih datar
2. sentralisasi atau desentralisasi menjadi lebih besar
3. koordinasi semakin baik
4. tugas administratif berkurang
5. rasio staf profesional bertambah.

9. Persepsi

Gibson, et.al. (2007: 116) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses di mana seorang individu memberikan arti pada lingkungan. Hal tersebut melibatkan pengorganisasian dan penerjemahan berbagai stimulus menjadi suatu pengalaman psikologis. Individu secara konstan dibombardir dengan stimulus lingkungan yang mempengaruhi indera penglihatan, pendengaran, penciuman, pengecap, dan sentuhan. Stimulus yang diperhatikan seseorang adalah stimulus yang dipilih untuk diperhatikan pada suatu saat elemen dari persepsi yang beroperasi sebagai suatu proses kognitif. Setiap orang membuat pilihan pribadi /individu dan merespon dengan cara berbeda . Memahami interpretasi persepsi akan membantu manajer menjelaskan mengapa perbedaan individu harus dipertimbangkan di tempat kerja.

Menurut Robbins (2009:175), persepsi adalah:

”proses di mana individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka. Mengapa persepsi itu penting dalam mempelajari perilaku organisasi karena perilaku individu didasarkan pada persepsi mereka tentang kenyataan, bukan pada kenyataan itu sendiri. Dunia yang dipersepsikan individu merupakan dunia yang mementingkan individu”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi menurut Robbins, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi
 Sumber : Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, 2009.

10. Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa (Robbins, 2009:92). Selanjutnya Robbins juga mengemukakan bahwa terdapat tiga komponen sikap yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Tiga komponen sikap tersebut adalah kesadaran, perasaan, dan perilaku. Komponen kesadaran atau kognitif

merupakan segmen opini atau keyakinan dari sikap. Komponen afektif atau perasaan merupakan segmen emosional atau perasaan dari sikap. Komponen perilaku merupakan niat untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu.

Dalam organisasi, sikap sangat penting karena komponen perilakunya (Robbins, 2009:93). Adanya satu kondisi tertentu dalam organisasi akan menyebabkan terbentuknya perilaku individu maupun kelompok dalam organisasi yang akan menindaklanjuti kondisi tersebut.

Individu juga terus berusaha mencari konsistensi di antara sikap mereka dan antara sikap dengan perilaku mereka (Robbins, 2009:94). Ini berarti bahwa individu berusaha untuk menetapkan sikap yang berbeda serta meluruskan sikap dan perilaku mereka sehingga terlihat rasional dan konsisten. Ketika terdapat ketidakkonsistenan, timbullah dorongan untuk mengembalikan individu tersebut ke dalam keadaan seimbang di mana sikap dan perilaku kembali konsisten. Ini bisa dilakukan dengan cara mengubah sikap maupun perilaku, atau dengan mengembangkan rasionalisasi untuk ketidaksesuaian.

Pengertian sikap yang lain dalam Winardi (2009:211) adalah determinan perilaku, karena sikap berkaitan dengan persepsi, kepribadian, dan motivasi. Winardi juga mengemukakan bahwa sikap merupakan suatu keadaan siap mental, yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan yang menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek-objek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan.

Pengertian di atas menimbulkan implikasi-implikasi tertentu bagi manajer yaitu: (1) sikap dipelajari, (2) sikap menentukan predisposisi seseorang terhadap aspek-aspek tertentu, (3) sikap memberikan landasan emosional dari hubungan-hubungan antara pribadi seseorang, dan identifikasi dengan pihak lain, (4) sikap diorganisasi dan erat sekali dengan inti kepribadian.

Selanjutnya sikap individu dalam organisasi juga akan terkait dengan kepuasan kerja karena kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki individu yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka (Winardi, 2009:216). Menurut P.C.Smith dalam Winardi terdapat 5 dimensi yang dikaitkan dengan kepuasan jabatan yaitu:

1. jumlah atau gaji yang diterima serta kelayakan atas imbalan tersebut.
2. pekerjaan yaitu tingkat dimana tugas pekerjaan dianggap menarik dan tingkat pekerjaan tersebut memberikan peluang bagi SDM untuk belajar mengembangkan diri dan menerima tanggung jawab
3. peluang-peluang promosi dimana organisasi dapat menyediakan peluang-peluang promosi bagi SDM untuk mencapai kemajuan dalam jabatan
4. supervisor yaitu adanya kemampuan supervisor untuk memberikan perhatian kepada karyawan
5. rekan kerja yaitu adanya sikap saling bersahabat, kompeten, dan saling membantu diantara rekan sekerja dalam organisasi.

11. Kepribadian

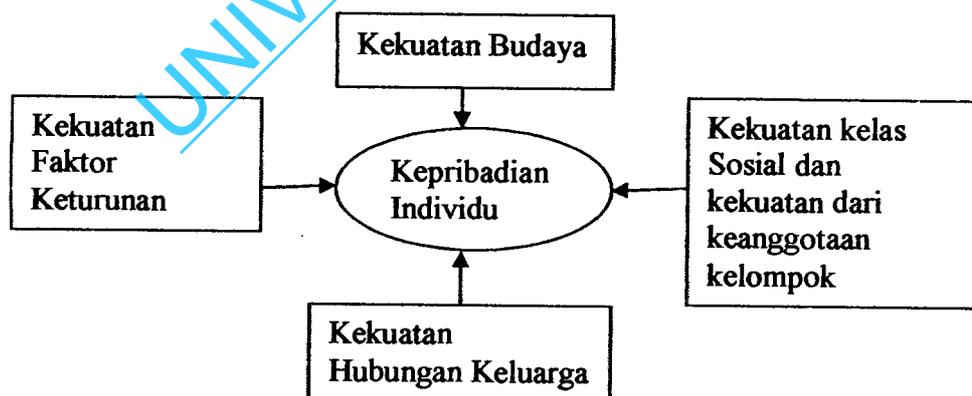
Kepribadian adalah sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakan dirinya dari orang atau bangsa lain (Veithzal, 2009:334).

Veithzal juga mengemukakan bahwa pada para psikolog umumnya menerima prinsip-prinsip: (1) kepribadian adalah sebuah rangkaian terorganisasi, (2) kepribadian muncul untuk diatur ke dalam pola-pola sampai pada tingkat dapat diamati dan diukur, (3) kepribadian mempunyai dasar biologis, perkembangan

khususnya adalah hasil dari lingkungan sosial dan budaya, (4) kepribadian mempunyai aspek *superficial* (seperti sikap menjadi pemimpin tim) dan inti yang lebih dalam (seperti sentimen mengenai kekuasaan dan etika kerja), dan (5) kepribadian melibatkan karakteristik umum dan karakteristik unik. Setiap orang berbeda dari orang lain dalam beberapa keadaan dan bisa sama dalam keadaan yang lain.

Gibson, et.al. (2005:32) mengemukakan bahwa kepribadian ialah pola perilaku dan proses mental yang unik, yang mencirikan seseorang. Gibson juga mengemukakan prinsip-prinsip seperti yang dikemukakan oleh Veithzal di atas dan merangkum ke lima gagasan tersebut ke dalam definisi kepribadian yaitu seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Perangkat variabel ini menentukan persamaan dan perbedaan perilaku individu.

Faktor-faktor yang membentuk kepribadian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6. Kekuatan yang Mempengaruhi Kepribadian
Sumber: Gibson, Ivancevich, dan Donnely, Organisasi, 2005.

Gordon Allport dalam Robbins (2009:127) mendefinisikan kepribadian sebagai organisasi dinamis dalam sistem psikofisiologis individu yang menentukan caranya untuk menyesuaikan diri secara unik terhadap lingkungannya. Selanjutnya Robbins mengemukakan bahwa kepribadian merupakan keseluruhan cara di mana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain.

Kepribadian akan terkait dengan karakteristik yang dimiliki seseorang yang akan menjelaskan perilaku orang tersebut. Karakteristik yang umumnya melekat pada individu adalah malu, agresif, patuh, malas, ambisius, setia, dan takut. Apabila karakteristik tersebut semakin konsisten dan semakin sering muncul dalam berbagai situasi, maka akan semakin mendeskripsikan karakteristik seorang individu. Meskipun akan sulit mengukur karakteristik seseorang karena perilaku individu yang unik, namun para peneliti terus mengembangkan penelitian mereka untuk mengoptimalkan kepribadian sebagai salah satu upaya yang dapat membantu dalam proses seleksi karyawan, menyesuaikan bidang pekerjaan dengan individu, dan memandu keputusan pengembangan karier (Robbins 2009:130). Salah satu penelitian tersebut dilakukan oleh John Bearden yang mengemukakan faktor-faktor lima besar yang mencakup:

1. Ekstraversi (*extraversion*). Dimensi ini mengungkapkan tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain. Individu yang memiliki sifat ekstraversi cenderung suka hidup berkelompok, tegas dan mudah bersosialisasi. Sebaliknya, individu yang memiliki sifat introvert cenderung suka menyendiri, penakut, dan pendiam.
2. mudah akur dan mudah bersepakat (*agreeableness*). Dimensi ini merujuk pada kecenderungan individu untuk patuh terhadap individu lainnya. Individu yang sangat mudah bersepakat adalah individu yang senang bekerjasama, hangat, dan penuh kepercayaan. Sementara itu, individu

- yang tidak mudah bersepakat cenderung bersikap dingin, tidak ramah, dan suka menentang.
3. sifat berhati-hati (*conscientiousness*). Dimensi ini merupakan ukuran kepercayaan. Individu yang sangat berhati-hati adalah individu yang bertanggung jawab, teratur, dapat diandalkan, dan gigih. Sebaliknya, individu dengan sifat hati-hati yang rendah cenderung mudah bingung, tidak teratur, dan tidak bisa diandalkan.
 4. stabilitas emosi (*emotional stability*). Dimensi ini menilai kemampuan seseorang untuk menahan stress. Individu dengan stabilitas emosi yang positif cenderung tenang, percaya diri, dan memiliki pendirian yang teguh. Sementara itu individu dengan stabilitas emosi yang negatif cenderung mudah gugup, khawatir, depresi dan tidak memiliki pendirian yang teguh.
 5. terbuka terhadap hal-hal baru (*openness to experience*). Dimensi ini merupakan dimensi terakhir yang mengelompokkan individu berdasarkan lingkup minat dan ketertarikannya terhadap hal-hal baru. Individu yang sangat terbuka cenderung kreatif, ingin tahu, dan sensitif terhadap hal-hal yang bersifat seni. Sebaliknya mereka yang tidak terbuka cenderung memiliki sifat konvensional dan merasa nyaman dengan hal-hal yang telah ada.

12. Motivasi

Seseorang pasti memiliki alasan untuk apa dia melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam upaya pencapaian tujuan organisasi sangat penting mengetahui motif individu dalam organisasi tersebut. Tetapi yang lebih penting adalah mengetahui apa yang dapat memotivasi individu dalam organisasi. Dalam Robbins (2009:222) disebutkan bahwa kita dapat mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Bahasan tentang motivasi selanjutnya akan dibatasi pada pencapaian tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Berdasarkan definisi di atas, terdapat tiga elemen utama dalam motivasi yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Selanjutnya arah yang diambil oleh individu harus merupakan

arah yang menguntungkan organisasi sehingga intensitas yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Dimensi ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Terkait dengan individu ketekunan akan membuat individu untuk bertahan melakukan tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan.

Teori motivasi menurut Abraham Maslow dalam Robbins (2008:223) yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) dimana kebutuhan-kebutuhan tersebut meliputi:

1. fisiologis: meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. rasa aman: meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional
3. sosial: meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan
4. penghargaan: meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian
5. aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Teori kebutuhan menurut McClelland (*McClelland's theory of needs*) yang dikembangkan oleh David McClelland dkk dalam Robbins (2008:230) lebih menekankan pada kekuatan dan hubungan individu dalam organisasi. Teori kebutuhan menurut McClelland berfokus pada tiga kebutuhan yaitu pencapaian, kekuatan, dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

1. kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. kebutuhan kekuatan (*need for power*) yaitu kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
3. kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) yaitu keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

13. Kemampuan dan Keterampilan

Penting bagi manajer untuk mengetahui dan memanfaatkan kemampuan yang berbeda yang dimiliki masing-masing individu dalam organisasi untuk meningkatkan kemungkinan seseorang melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Menurut Robbins (2009: 57), kemampuan berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan juga diartikan sebagai sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang. Kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok yaitu faktor intelektual dan fisik.

Kemampuan fisik tertentu bermakna penting bagi keberhasilan pekerjaan yang kurang membutuhkan keterampilan dan lebih terstandar (Robbins, 2009:61). Misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, ketangkasan fisik, kekuatan kaki, atau bakat-bakat serupa yang membutuhkan manajemen untuk mengidentifikasi kemampuan fisik seorang karyawan.

Kemampuan intelektual menurut Robbins, adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental – berfikir, menalar dan memecahkan masalah. , Individu dalam sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Tujuh dimensi yang paling sering disebutkan yang membentuk kemampuan intelektual adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2. Dimensi Kemampuan Intelektual
 Sumber: Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, 2009

Dimensi	Deskripsi	Contoh Pekerjaan
Kecerdasan Angka	Kemampuan melakukan aritmatika dengan cepat dan akurat	Akuntan: menghitung pajak penjualan pada serangkaian barang
Pemahaman Verbal	Kemampuan memahami apa yang dibaca atau didengar dan hubungan antar kata-kata	Manajer pabrik: mengikuti kebijakan perusahaan pada perekrutan
Kecepatan Persepsi	Kemampuan mengidentifikasi kemiripan dan perbedaan visual secara cepat dan akurat	Penyelidik kebakaran: mengidentifikasi petunjuk untuk mendukung tuntutan pembakaran secara sengaja
Penalaran Induktif	Kemampuan mengidentifikasi urutan logis dalam sebuah masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut	Peneliti Pasar: meramalkan permintaan untuk sebuah produk pada periode waktu selanjutnya
Penalaran deduktif	Kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari sebuah argumen	Pengawas: memilih antara dua saran berbeda yang ditawarkan oleh karyawan
Visualisasi spasial	Kemampuan membayangkan bagaimana sebuah objek akan terlihat bila posisinya dalam ruang di ubah	Dekorator interior: mendekorasi ulang sebuah kantor
Daya ingat	Kemampuan menyimpan dan mengingat pengalaman masa lalu	Tenaga penjual: mengingat nama-nama pelanggan

Menurut Ivancevich, et. al. (2007: 85), kemampuan adalah bakat seseorang untuk melakukan tugas fisik atau mental. Sedangkan keterampilan merupakan bakat yang dipelajari yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas. Kemampuan

seseorang pada umumnya stabil selama beberapa waktu tetapi keterampilan dapat berubah seiring dengan pelatihan atau pengalaman.

Ivancevich membagi kemampuan menjadi tiga yaitu kemampuan mental, intelegensi emosi, dan *tacit knowledge*. Kemampuan mental merujuk pada tingkat intelegensi seseorang dan dapat dibagi ke dalam sub kategori, yang mencakup kelancaran dan pemahaman verbal, alasan induktif dan deduktif, memori asosiatif dan orientasi spasial. Intelegensi emosi merujuk pada kemampuan seseorang untuk menyadari perasaan, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengekspresikan empati, dan menangani hubungan dengan orang lain. *Tacit knowledge* merujuk pada pengetahuan praktis yang diperoleh karyawan melalui pengamatan dan pengalaman langsung. Dengan memperoleh pengalaman langsung karyawan berhasil mempelajari seluk beluk pekerjaan mereka, norma dari tim kerja mereka, dan nilai dari budaya organisasi.

Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan prestasi individu. Menurut Gibson (2005:54), kemampuan ialah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik. Keterampilan diartikan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas, seperti kecakapan mengoperasikan komputer.

14. Tingkat Pendidikan

Dalam perspektif sosial, pendidikan akan melahirkan insan-insan terpelajar yang mempunyai peranan penting dalam proses transformasi sosial di dalam masyarakat (tim dosen Universitas Pendidikan Indonesia, 2009:329). Pendidikan

menjadi faktor determinan dalam mendorong percepatan mobilitas vertikal dan horisontal masyarakat, yang mengarah pada pembentukan konstruksi sosial baru.

Dalam perspektif budaya, pendidikan juga merupakan wahana penting dan medium yang efektif untuk mengajarkan norma, mensosialisasikan nilai, dan menanamkan etos kerja di kalangan warga masyarakat. Sedangkan dalam perspektif ekonomi, pendidikan merupakan upaya mempersiapkan sumber daya manusia yang akan menghasilkan manusia-manusia yang handal untuk menjadi subjek penggerak pembangunan ekonomi nasional.

Demikian pentingnya makna pendidikan tentu tingkat dan kualitas pendidikan karyawan akan berpengaruh pula terhadap organisasi. Terdapat kemungkinan bahwa tinggi rendahnya tingkat pendidikan karyawan tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan. Tetapi kualitas pendidikan yang dimiliki akan membuat karyawan lebih optimal dalam menjalankan tugas pekerjaannya karena pendidikan membekali karyawan dengan kemampuan dan keterampilan, kecerdasan sikap dan emosi, dukungan terhadap kepemimpinan dan budaya organisasi.

15. Umur

Menurut Sopiah (2008:14), dalam banyak kasus secara empiris terbukti bahwa umur menentukan perilaku seorang individu. Umur juga menentukan kemampuan seseorang untuk bekerja, termasuk bagaimana dia merespons stimulus yang dilancarkan individu/pihak lain.

Menurut Robbins (2009: 63), bahwa persepsi pemberi kerja terhadap para pekerja yang lebih tua beragam. Mereka melihat sejumlah kualitas positif yang dibawa para pekerja yang lebih tua pada pekerjaan mereka: khususnya pengalaman,

penilaian, etika kerja yang kuat dan komitmen terhadap kualitas. Tetapi para pekerja tua juga dipandang kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru.

Seiring berjalannya waktu, organisasi secara aktif mencari individu yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan, dan sifat-sifat negatif terkait usia secara nyata menghalangi perekrutan awal atas para pekerja yang lebih tua .

16. Jenis Kelamin

Bukti menunjukkan bahwa tempat terbaik untuk memulai perdebatan isu tentang gender adalah pengakuan bahwa hanya terdapat sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja mereka (Robbins, 2009:65). Misalnya tidak terdapat perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah; menganalisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar.

Berbagai penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia menyesuaikan diri terhadap otoritas dan pria lebih agresif serta lebih mungkin memiliki pengharapan sukses dibandingkan para wanita, tetapi perbedaan-perbedaan tersebut kecil. Menurut Robbins akibat adanya perubahan yang signifikan yang terjadi selama 40 tahun terakhir karena meningkatnya tingkat partisipasi wanita terhadap angkatan kerja serta memikirkan ulang apa yang merupakan peran-peran pria dan wanita, Anda harus berasumsi bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam produktivitas pekerjaan antara pria dan wanita.

Berbeda dengan pendapat di atas, Sopiha (2008:14), mengemukakan bahwa pada hakikatnya Tuhan menciptakan laki-laki dan perempuan berbeda. Tuhan juga memberikan peran, tugas dan tanggung jawab yang berbeda antara laki-laki dan perempuan di lingkungan keluarga. Secara fisik laki-laki dan wanita juga berbeda. Karena kodratnya karyawan wanita lebih sering tidak masuk kerja di banding laki-laki. Misalnya karena hamil, melahirkan dll. Walaupun demikian karyawan wanita memiliki sejumlah kelebihan dibanding karyawan laki-laki. Karyawan wanita cenderung lebih rajin, disiplin, teliti dan sabar.

Sedangkan menurut Ivancevich, et.al. (2007: 84) bahwa Gender merupakan perbedaan yang penting dari faktor keturunan yang mempengaruhi perilaku individu. Perbedaan yang berhubungan dengan gender yang menarik adalah mengenai karir profesional dan manajerial. Telah lama diperdebatkan, misalnya bahwa pria akan menjadi manajer yang lebih baik karena mereka lebih tegas. Wanita dinyatakan kurang memiliki komitmen terhadap karir dalam organisasi karena pertimbangan keluarga. Pria juga dinyatakan kurang sensitif terhadap perasaan orang lain. Meskipun benar bahwa beberapa contoh yang mendukung setiap generalisasi tersebut dapat kita temukan, kita juga dapat menemukan banyak contoh yang menentang hal tersebut.

17. Status Perkawinan

Berhubungan dengan konsep keturunan, keanekaragaman berkenaan dengan atribut yang menjadikan seseorang berbeda dari orang lain. Status perkawinan merupakan dimensi kedua dan dapat berubah dari keanekaragaman tersebut. Apakah status perkawinan akan mempengaruhi produktivitas karyawan dalam

organisasi. Menurut Sopiah (2008:14), karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum/tidak menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Begitu juga dengan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang sudah menikah menilai pekerjaan sangat penting karena dia sudah memiliki sejumlah tanggung jawab sebagai kepala keluarga.

18. Masa kerja

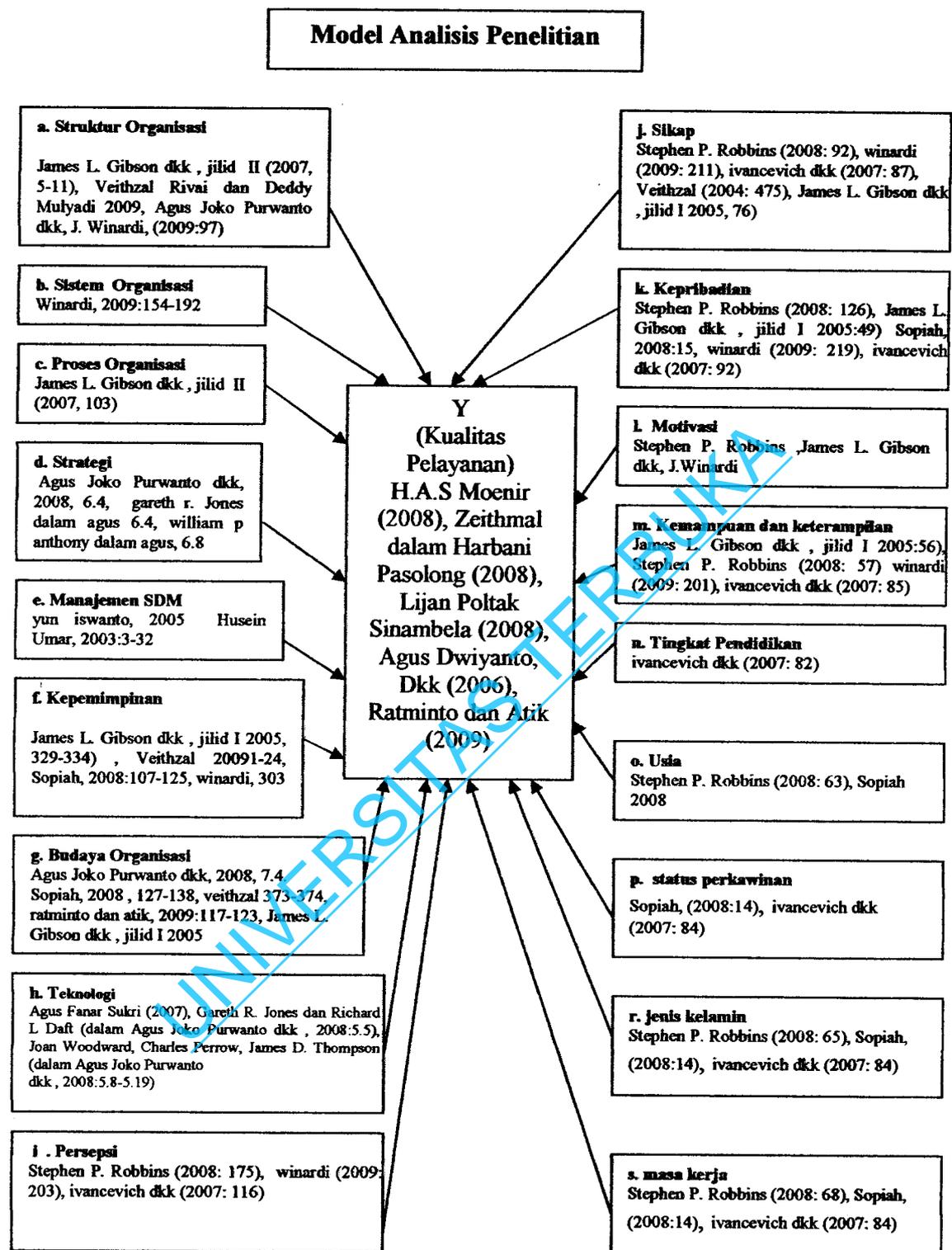
Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa semakin lama seorang karyawan bekerja maka semakin rendah keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (sopiah, 2008:14). Robbins juga mengemukakan hal serupa dan hasil penelitian lain terkait dengan masa kerja yang dirangkum dari beberapa penelitian sebagai berikut:

1. adanya hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan. Masa kerja bila dinyatakan sebagai pengalaman kerja, tampaknya menjadi sebuah dasar perkiraan yang baik atas produktivitas karyawan.
2. penelitian secara konsisten antara masa kerja dengan ketidakhadiran menunjukkan bahwa senioritas berkaitan secara negatif terhadap ketidakhadiran.
3. masa kerja juga sebuah variabel yang kuat dalam menjelaskan perputaran karyawan. Semakin lama seorang berada dalam satu pekerjaan maka lebih kecil kemungkinannya untuk mengundurkan diri.
4. adanya korelasi yang positif antara masa kerja dan kepuasan kerja.

B. Kerangka Berpikir

Pelayanan yang berkualitas di sektor publik dapat diwujudkan apabila aparat pelayanan berhasil menjadikan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama yang ingin dicapai oleh organisasi. Karena pelanggan merupakan tujuan utama organisasi maka manajemen harus mengakomodir semua kondisi yang pada akhirnya akan membentuk aparatur pelayanan yang memiliki potensi dan mampu mengeksploitasi potensi yang dimiliki setiap individu dalam organisasi. Potensi setiap individu tersebut akan membentuk standar kinerja dalam organisasi termasuk kinerja pelayanan. Selain faktor individu, organisasi dan lingkungan juga akan mempengaruhi jalannya organisasi. Optimalisasi potensi individu juga harus diikuti dengan kematangan organisasi dan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terjadi termasuk kebutuhan pelanggan. Hal tersebut juga diupayakan di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kualitas pelayanan. Variabel bebas dalam penelitian ini mencakup 1) struktur organisasi, 2) sistem organisasi, 3) proses organisasi, 4) strategi, 5) manajemen SDM, 6) kepemimpinan 7) budaya organisasi, 8) teknologi, 9) persepsi, 10) kepribadian, 11) sikap, 12) motivasi, 13) kemampuan dan keterampilan, 14) tingkat pendidikan, 15) Usia, 16) status perkawinan, 17) jenis kelamin, dan 18) masa kerja. Bahasan selanjutnya adalah apakah variabel-variabel seperti diuraikan di atas akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh individu dan organisasi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang dinyatakan dalam model penelitian berikut:



Gambar 2.7. Model Analisis Penelitian
Sumber: Penelitian 2010

C. Definisi Konsep dan Operasional

Definisi operasional dan indikator masing-masing variabel disajikan dalam tabel 2.3. Untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden digunakan skala likert. Dengan skala likert variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator dijadikan titik tolak untuk mendapatkan data yang diperlukan.

Dalam penelitian ini skala likert yang digunakan adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------------|---------------|
| a. SSS (Sangat Setuju Sekali) | diberi skor 5 |
| b. SS (Sangat Setuju) | diberi skor 4 |
| c. S (Setuju) | diberi skor 3 |
| d. KS (Kurang Setuju) | diberi skor 2 |
| e. TS (Tidak Setuju) | diberi skor 1 |

Tabel 2.3. Operasionalisasi Variabel
Sumber: Penelitian 2010

NO	VARIABEL	INDIKATOR-INDIKATOR
1	Kualitas Pelayanan	1. harapan pelanggan terhadap pelayanan berkualitas
2	Struktur Organisasi	1. kejelasan pembagian kerja 2. kejelasan pendelegasian wewenang 3. adanya desain pekerjaan bagi staf dan bagian organisasi 4. adanya desain organisasi yang baik
3	Sistem Organisasi	1. koordinasi mempengaruhi kelangsungan lembaga 2. koordinasi dengan eksternal mempengaruhi strategi 3. adanya kejelasan alur kerja setiap bagian 4. peranan sistem informasi manajemen 5. adanya sarana prasarana pendukung
4	Proses Organisasi	1. proses pengambilan keputusan lembaga 2. pengakuan atas prestasi kerja 3. kesempatan mengembangkan karier

5	Strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. gambaran visi dan misi lembaga 2. peran SDM dalam pencapaian tujuan lembaga 3. adaptasi lembaga terhadap perubahan lingkungan
6	Manajemen SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik 2. adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan 3. sistem penghargaan dan kompensasi 4. peningkatan kesejahteraan karyawan
7	Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1. peran pemimpin dalam pencapaian tujuan lembaga 2. gaya kepemimpinan dalam kebebasan mengemukakan pendapat 3. kebebasan berkomunikasi dengan pimpinan
8	Budaya Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. hubungan kerja antar individu 2. batasan perilaku individu 3. nilai-nilai dominan dalam lembaga 4. adanya filosofi lembaga 5. aturan-aturan dalam lembaga 6. iklim organisasi yang mendukung
9	Teknologi	<ol style="list-style-type: none"> 1. makna teknologi bagi organisasi 2. Adaptasi organisasi terhadap kemajuan teknologi
10	Persepsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. cara individu merespon motivasi 2. respon individu terhadap hubungan kerja 3. individu merencanakan masa depan
11	Sikap	<ol style="list-style-type: none"> 1. konsistensi sikap individu terhadap tanggung jawab pekerjaan 2. kecenderungan perilaku individu terhadap rekan kerja dan keinginan pribadi 3. individu merupakan bagian penting dari lembaga
12	Kepribadian	<ol style="list-style-type: none"> 1. interaksi antar individu dalam lembaga 2. sifat-sifat kepribadian yang mendukung kinerja lembaga
13	Motivasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. intensitas individu dalam bekerja 2. peran individu dalam mencapai tujuan lembaga 3. ketekunan individu dalam bekerja
14	Kemampuan dan keterampilan	<ol style="list-style-type: none"> 1. kemampuan mental individu dalam lembaga 2. intelegensi emosi individu dalam berkomunikasi 3. kecakapan tugas individu

15	Tingkat pendidikan	<ol style="list-style-type: none">1. pendidikan formal dan peluang meningkatkan kualifikasi pendidikan2. kesesuaian tingkat pendidikan dengan lingkup pekerjaan
16	Usia	<ol style="list-style-type: none">1. merespon stimulus2. semangat bekerja3. adaptasi terhadap lingkungan
17	Jenis Kelamin	<ol style="list-style-type: none">1. Dorongan kompetitif2. proses pengambilan keputusan
18	Status perkawinan	<ol style="list-style-type: none">1. makna pekerjaan bagi individu2. tanggung jawab terhadap keluarga
19	Masa Kerja	<ol style="list-style-type: none">1. hubungan masa kerja dengan produktivitas2. hubungan masa kerja dengan kepuasan kerja

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif/hubungan karena terdapat dua jenis variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Penelitian diawali dengan identifikasi variabel yang diperoleh dari teori dan penelitian terdahulu yang selanjutnya ditentukan rumusan masalah penelitian. Untuk memperoleh bahan penelitian, peneliti menyusun instrumen penelitian berupa kuesioner yang berisi butir-butir pernyataan yang mewakili indikator dari masing-masing variabel.

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan metode statistik menggunakan program SPSS versi 16. Hasil analisis data digunakan untuk menguji hipotesis dan menarik kesimpulan determinan apa yang mempengaruhi secara signifikan kualitas pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Karena keterbatasan peneliti maka penelitian ini hanya dilakukan terhadap pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai pihak internal.

B. Populasi dan Sampel

Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang berjumlah 84 (delapan puluh empat) orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tabel penentuan jumlah sampel dari Krejcie and Morgan dalam Uma Sekaran

(1990:294) bahwa dari tabel untuk populasi 85 (delapan puluh lima) orang dengan tingkat kesalahan 5 % diperoleh jumlah sampel sebanyak 70 (tujuh puluh) orang. Cara pengambilan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan Teknik Sampel Random atau Acak.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu peneliti dalam pengumpulan data. Mutu instrumen akan menentukan mutu dari data yang dikumpulkan. Pada penelitian kuantitatif peneliti melakukan pengukuran terhadap variabel dengan menggunakan instrumen penelitian, selanjutnya dilakukan analisis untuk mencari hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Dalam penelitian ini, peneliti mengidentifikasi variabel-variabel menjadi variabel bebas dan variabel terikat . selanjutnya variabel dijabarkan menjadi indikator-indikator yang kemudian disusun butir-butir instrumen yang mewakili masing-masing indikator .

D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui metode pengumpulan data berikut :

1. Angket

Pada penelitian ini angket digunakan untuk mendapatkan data primer mengenai sikap responden terhadap butir-butir pernyataan yang diajukan.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder dengan cara mengumpulkan data yang relevan dari buku-buku, jurnal, artikel, peraturan yang terkait, dan bahan-bahan lain yang dapat menunjang penelitian

3. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang menjadi objek penelitian. Dokumen yang dibutuhkan antara lain struktur organisasi, data pegawai, dan data-data lain yang diperlukan.

E. Metode Analisis Data

1. Uji Validitas

Untuk menentukan validitas instrumen pada penelitian ini rumus yang digunakan adalah korelasi *Product moment*.

Validitas item instrumen dapat dihitung dengan menggunakan korelasi *Product Moment* dari Pearson, dengan langkah-langkah:

1. Menghitung skor total untuk setiap aspek
2. Menghitung koefisien korelasi *product moment* (r_{xy}) menggunakan rumus:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N\sum X^2 - (\sum X)^2)(N\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \quad (\text{Arikunto, 2006:170})$$

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel x dan y

N = Jumlah responden

X = Skor yang dicapai tiap item instrumen

Y = Skor yang dicapai untuk keseluruhan item instrumen

Untuk mengetahui kuat atau lemahnya signifikansi koefisien korelasi, digunakan pedoman ukuran untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$0,80 < r_{xy} \leq 1,00$ Validitas sangat tinggi

$0,60 < r_{xy} \leq 0,80$ Validitas tinggi

$0,40 < r_{xy} \leq 0,60$ Validitas sedang

$0,20 < r_{xy} \leq 0,40$ Validitas rendah

$0,00 < r_{xy} \leq 0,20$ Validitas sangat rendah

Signifikansi koefisien korelasi juga dapat diketahui dengan menggunakan uji-t

dengan formula:

$$t = r_{xy} \sqrt{\frac{N-2}{1-r_{xy}^2}}$$

Hasilnya yaitu nilai t_{hitung} dibandingkan dengan nilai t_{tabel} , untuk keadaan $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka validitasnya signifikan.

2. Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini untuk menghitung reliabilitas instrumen digunakan rumus *Cronbach Alpha*, dengan rumusan sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right) \quad (\text{Arikunto, 2006:196})$$

r_{11} = Reliabilitas Instrumen

$\Sigma\sigma_i^2$ = Jumlah variansi skor dari tiap-tiap butir instrumen

σ_i^2 = Variansi total

k = Mean kuadrat antara subyek

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X_i^2}{n} - \frac{(\sum X_i)^2}{n^2}$$

$$\sigma_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

n = Jumlah responden

JK_i = Jumlah kuadrat seluruh skor item

JK_s = Jumlah kuadrat subyek

Untuk mengetahui kuat atau lemahnya signifikansi koefisien reliabilitas, digunakan pedoman ukuran untuk memberikan interpretasi koefisien reliabilitas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

$r_{11} = 0,00$	tidak berkorelasi
$0,00 < r_{11} < 0,20$	rendah sekali
$0,20 \leq r_{11} < 0,40$	rendah
$0,40 \leq r_{11} < 0,60$	sedang
$0,60 \leq r_{11} < 0,80$	tinggi
$0,80 \leq r_{11} < 1,00$	sangat tinggi
$r_{11} = 1$	sempurna

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan metode skoring guna memberikan gambaran tentang perilaku individu, organisasi dan

lingkungan dan kualitas pelayanan. Metode skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap skor yang diperoleh responden berdasarkan item pernyataan, dimensi dan secara keseluruhan akan diperoleh data penelitian.

3. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian di atas beserta penelitian terdahulu yang terangkum, maka diajukan hipotesis penelitian berikut:

1. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Struktur Organisasi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
2. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Sistem Organisasi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
3. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Proses Organisasi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
4. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Strategi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
5. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
6. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
7. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Budaya Organisasi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

8. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Teknologi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
9. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Persepsi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
10. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Sikap terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
11. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Kepribadian terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
12. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Motivasi terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
13. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Kemampuan dan Keterampilan terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
14. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Tingkat Pendidikan terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
15. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Usia terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
16. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Jenis Kelamin terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
17. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Status Perkawinan terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
18. terdapat pengaruh yang signifikan dari faktor Masa Kerja terhadap kualitas pelayanan LPMP di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah diperoleh data penelitian, data akan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui seberapa besar pengaruh X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10, X11, X12, X13, X14, X15, X16, X17, dan X18 terhadap Y yang dapat dituliskan ke dalam rumus :

$$Y = a + b X_1 + b X_2 + \dots + b X_{18}$$

Dimana :

Y = Kualitas Pelayanan

a = konstanta untuk setiap Y

b = koefisien regresi untuk setiap Y

X1	=	Struktur Organisasi	X10	=	Sikap
X2	=	Sistem Organisasi	X11	=	Kepribadian
X3	=	Proses organisasi	X12	=	Motivasi
X4	=	Strategi	X13	=	kemampuan dan keterampilan
X5	=	Manajemen SDM	X14	=	tingkat pendidikan
X6	=	Kepemimpinan	X15	=	Umur
X7	=	Budaya Organisasi	X16	=	Jenis kelamin
X8	=	Teknologi	X17	=	Status perkawinan
X9	=	Persepsi	X18	=	Masa kerja

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Visi LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah menjadi lembaga penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah yang unggul dalam pelayanan, berstandar nasional, dan berwawasan global. Berdasarkan visi tersebut dan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 7 tahun 2007 bahwa LPMP merupakan unit pelaksana teknis Kementerian Pendidikan Nasional yang memiliki tugas melaksanakan penjaminan mutu pendidikan dasar dan pendidikan menengah termasuk Taman Kanak-kanak (TK), Raudatul Athfal (RA), atau bentuk lain yang sederajat di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. LPMP akan sangat terkait dengan pelayanan terhadap masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas sesuai Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 7 tahun 2007 pasal 3, LPMP menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. pemetaan mutu pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA, dan atau bentuk lain yang sederajat;
- b. pengembangan dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA, dan atau bentuk lain yang sederajat;
- c. supervisi satuan pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA, dan atau bentuk lain yang sederajat dalam pencapaian standar mutu pendidikan nasional;
- d. fasilitasi sumber daya pendidikan terhadap satuan pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA, dan atau bentuk lain yang sederajat dalam penjaminan mutu pendidikan; dan
- e. pelaksanaan urusan administrasi LPMP.

Susunan Organisasi LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 7 tahun 2007 pasal 4 sebagai berikut:

- a. Kepala;
- b. Subbagian Umum;
- c. Seksi Program dan Sistem Informasi;
- d. Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi;
- e. Seksi Fasilitasi Sumber Daya Pendidikan; dan
- f. Kelompok Jabatan Fungsional.

Lebih lanjut dalam pasal 5 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 7 tahun

2007 disebutkan tugas masing-masing seksi dan subbag umum yaitu sebagai berikut:

- (1) Subbagian umum mempunyai tugas melakukan urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, ketatausahaan, dan kerumahtanggaan LPMP.
- (2) Seksi Program dan Sistem Informasi mempunyai tugas melakukan penyusunan program, pengembangan, dan pengelolaan sistem informasi mutu pendidikan termasuk TK, RA, atau bentuk lain yang sederajat.
- (3) Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi mempunyai tugas melakukan pemetaan, analisis dan supervisi penjaminan mutu satuan pendidikan termasuk TK, RA, atau bentuk lain yang sederajat dalam pencapaian standar mutu pendidikan nasional.
- (4) Seksi Fasilitasi Sumberdaya Pendidikan mempunyai tugas melakukan fasilitasi sumberdaya pendidikan terhadap satuan pendidikan dasar dan menengah termasuk TK, RA, atau bentuk lain yang sederajat dalam penjaminan mutu pendidikan.

Berdasarkan uraian tugas di atas, secara internal kegiatan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung difasilitasi oleh Subbag Umum dalam urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, ketatausahaan, dan kerumahtanggaan LPMP. Namun Subbagian Umum juga melayani pihak eksternal dalam hal administrasi persuratan dan fasilitasi kegiatan pihak luar di LPMP. Seksi Program dan Sistem Informasi, Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi, dan Seksi Fasilitasi Sumberdaya Pendidikan memiliki tugas secara internal dalam hal penyusunan program kerja seksi, penyiapan pelaksanaan program kerja seksi, melakukan penyimpanan dan pemeliharaan dokumen seksi dan melakukan penyusunan laporan seksi. Seksi Program dan Sistem Informasi, Seksi Pemetaan Mutu dan Supervisi, dan Seksi

Fasilitasi Sumberdaya Pendidikan LPMP juga memiliki hubungan kerja dengan pihak eksternal dalam hal pelaksanaan program kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing seksi.

B. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang berjumlah 70 orang. Dalam tabel berikut diuraikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, masa kerja, status perkawinan, dan status kepegawaian.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Laki-laki	34	48,57	48,57	48,57
Perempuan	36	51,43	51,43	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada responden, menunjukkan terdapat 34 orang responden laki-laki yaitu sebesar 48,57 % dari keseluruhan responden dan 36 orang responden perempuan yaitu sebesar 51,43 % dari keseluruhan responden.

Sedangkan komposisi responden berdasarkan umur digambarkan dalam tabel 4.2. berikut:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Umur (tahun)	Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
20-25	1	1,43	1,43	1,43
26-30	14	20,00	20,00	21,43
31-35	32	45,71	45,71	67,14
36-40	17	24,29	24,29	91,43
41-45	7	8,57	8,57	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Berdasarkan uraian pada tabel 4.2. frekuensi responden terbanyak berada pada kelompok umur 31-35 tahun sebanyak 32 orang dengan persentase 45,71 dari keseluruhan responden. Frekuensi responden terkecil sebanyak 1 orang pada kelompok umur 20-25 tahun dengan persentase 1,43 dari keseluruhan responden. Selanjutnya pada kelompok umur 26-30 tahun sebanyak 14 orang (20 %), 36-40 tahun sebanyak 17 orang (24,29 %), 41-45 tahun sebanyak 7 orang (8,57 %). Berdasarkan data kelompok umur di atas, sebagian besar responden berada pada usia produktif yang memungkinkan keterlibatan secara maksimal dalam pemberian layanan kepada *stakeholders*.

Berikut diuraikan komposisi responden berdasarkan tingkat pendidikan:

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan
 Sumber: Penelitian Tahun 2010

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
SMP	1	1,43	1,43	1,43
SMA	7	10,00	10,00	11,43
D3	1	1,43	1,43	12,86
S-1	33	47,14	47,14	60,00
S-2	28	40,00	40,00	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel 4.3. diperoleh responden terbanyak dengan tingkat pendidikan S-1 sebanyak 33 orang dengan persentase 47,14 dari keseluruhan responden. Responden paling sedikit pada tingkat pendidikan SMP dan D-3 sejumlah 1 orang dengan persentase masing-masing 1,43 dari keseluruhan responden. Selanjutnya pada tingkat pendidikan SMA terdapat 7 responden (10 %), dan pada tingkat pendidikan S-2 sebanyak 28 responden (40 %). Sesuai dengan tingkat pendidikan yang dimiliki, sebagian besar responden telah memiliki kualifikasi pendidikan S-1 dan S-2. Kualifikasi pendidikan ini memungkinkan responden untuk memiliki wawasan dan keterampilan serta keinginan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki sehingga pada akhirnya dapat memberikan layanan terbaik kepada *stakeholders*.

Komposisi responden berdasarkan masa kerja diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
0-5	12	17,14	17,14	17,14
6-10	58	82,86	82,86	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel 4.4. diketahui bahwa komposisi masa kerja pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ada dua kelompok yaitu kelompok 0-5 tahun dengan jumlah responden sebanyak 12 orang yaitu 17,14 persen dari keseluruhan responden dan responden terbanyak terdapat pada kelompok masa kerja 6-10 tahun sebanyak 58 orang dengan persentase 82,86 dari keseluruhan responden. Masa kerja sebagian besar responden pada rentang waktu 6-10 tahun memungkinkan responden telah memperoleh pengalaman dan keterampilan kerja serta kemampuan lain yang dapat mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya di masing-masing seksi dan sub bagian umum.

Komposisi responden berdasarkan status perkawinan diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Status Perkawinan	Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
Kawin	62	89,00	89,00	89,00
Belum Kawin	8	11,00	11,00	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel 4.5. sebagian besar responden telah menikah dengan jumlah sebanyak 62 orang yaitu sebesar 89 % dari keseluruhan responden. Sedangkan jumlah responden yang belum menikah sebanyak 8 orang atau 11 % dari keseluruhan responden.

Komposisi responden berikut berdasarkan status kepegawaian:

Tabel 4.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Status Kepegawaian	Frekuensi	Persen	Valid Persen	Kumulatif Persen
PNS	60	86,00	86,00	86,00
CPNS	3	4,00	4,00	90,00
Honorar	7	10,00	10,00	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel 4.6. responden terbanyak berstatus PNS dengan jumlah responden sebanyak 60 orang atau 86 % dari keseluruhan responden. Responden dengan status honorar sebanyak 7 orang atau 10 % dari keseluruhan responden dan sebanyak 3 orang atau 4 % responden berstatus CPNS. Responden yang telah berstatus PNS memiliki ikatan kerja dan status pekerjaan yang lebih jelas sehingga diharapkan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan dan pemberian layanan kepada *stakeholders*.

C. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu diuji validitasnya dengan menggunakan rumus korelasi Product Moment dari Pearson dan untuk keseluruhan jumlah item pernyataan sebanyak 77 diperoleh nilai r tabel dengan taraf signifikan 5 % sebesar 0,227. Berdasarkan rumus korelasi yang digunakan, koefisien

korelasi di atas 0,227 untuk seluruh item pernyataan. Hal ini berarti seluruh item pernyataan dalam instrumen valid. Untuk masing-masing variabel dan butir pernyataan diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.7. Koefisien Korelasi Variabel Struktur Organisasi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variable	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Struktur Organisasi	1	0,784	Valid
	2	0,672	Valid
	3	0,471	Valid
	4	0,493	Valid
	5	0,798	Valid
	6	0,621	Valid
	7	0,744	Valid
	8	0,663	Valid

Uji validitas untuk variabel struktur organisasi yang terdiri dari 8 butir pernyataan diperoleh koefisien korelasi tertinggi sebesar 0,798 untuk nomor item 5. Namun secara keseluruhan koefisien korelasi yang diperoleh diatas 0,227 yang berarti keseluruhan butir pernyataan untuk variabel struktur organisasi valid.

Tabel 4.8. Koefisien Korelasi Variabel Sistem Organisasi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Sistem Organisasi	1	0,635	Valid
	2	0,465	Valid
	3	0,855	Valid
	4	0,788	Valid
	5	0,737	Valid

Variabel sistem organisasi terdiri dari 5 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel sistem organisasi valid.

Tabel 4.9. Koefisien Korelasi Variabel Proses Organisasi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Proses Organisasi	1	0,733	Valid
	2	0,611	Valid
	3	0,642	Valid

Variabel proses organisasi terdiri dari 3 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel proses organisasi valid.

Tabel 4.10. Koefisien Korelasi Variabel Strategi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Strategi	1	0,630	Valid
	2	0,652	Valid
	3	0,762	Valid
	4	0,422	Valid

Variabel strategi terdiri dari 4 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel strategi valid.

Tabel 4.11. Koefisien Korelasi Variabel Manajemen SDM
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Manajemen SDM	1	0,711	Valid
	2	0,800	Valid
	3	0,725	Valid
	4	0,692	Valid
	5	0,505	Valid
	6	0,740	Valid
	7	0,573	Valid
	8	0,453	Valid

Variabel manajemen SDM terdiri dari 8 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel manajemen SDM valid.

Tabel 4.12. Koefisien Korelasi Variabel Kepemimpinan
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepemimpinan	1	0,725	Valid
	2	0,818	Valid
	3	0,785	Valid

Variabel kepemimpinan terdiri dari 3 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel kepemimpinan valid.

Tabel 4.13. Koefisien Korelasi Variabel Budaya Organisasi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Budaya Organisasi	1	0,775	Valid
	2	0,666	Valid
	3	0,801	Valid
	4	0,831	Valid
	5	0,625	Valid
	6	0,597	Valid

Variabel Budaya Organisasi terdiri dari 6 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Budaya Organisasi valid.

Tabel 4.14. Koefisien Korelasi Variabel Teknologi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Teknologi	1	0,975	Valid
	2	0,958	Valid

Variabel Teknologi terdiri dari 2 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Teknologi valid.

Tabel 4.15. Koefisien Korelasi Variabel Persepsi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Persepsi	1	0,796	Valid
	2	0,543	Valid
	3	0,804	Valid

Variabel Persepsi terdiri dari 3 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Persepsi valid.

Tabel 4.16. Koefisien Korelasi Variabel Sikap
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Sikap	1	0,699	Valid
	2	0,607	Valid
	3	0,544	Valid
	4	0,658	Valid
	5	0,776	Valid
	6	0,574	Valid
	7	0,497	Valid

Variabel Sikap terdiri dari 7 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Sikap valid.

Tabel 4.17. Koefisien Korelasi Variabel Kepribadian
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepribadian	1	0,641	Valid
	2	0,872	Valid
	3	0,905	Valid

Variabel Kepribadian terdiri dari 3 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Kepribadian valid.

Tabel 4.18. Koefisien Korelasi Variabel Motivasi
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Motivasi	1	0,700	Valid
	2	0,696	Valid
	3	0,729	Valid

Variabel Motivasi terdiri dari 3 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Motivasi valid.

Tabel 4.19. Koefisien Korelasi Variabel Kemampuan dan Keterampilan
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kemampuan dan Keterampilan	1	0,804	Valid
	2	0,688	Valid
	3	0,663	Valid
	4	0,730	Valid
	5	0,431	Valid
	6	0,594	Valid

Variabel Kemampuan dan Keterampilan terdiri dari 6 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Kemampuan dan Keterampilan valid.

Tabel 4.20. Koefisien Korelasi Variabel Tingkat Pendidikan
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Tingkat Pendidikan	1	0,521	Valid
	2	0,518	Valid
	3	0,783	Valid
	4	0,824	Valid

Variabel Tingkat Pendidikan terdiri dari 4 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Tingkat Pendidikan valid.

Tabel 4.21. Koefisien Korelasi Variabel Usia
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Usia	1	0,669	Valid
	2	0,707	Valid
	3	0,589	Valid

Variabel Usia terdiri dari 3 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Usia valid.

Tabel 4.22. Koefisien Korelasi Variabel Jenis Kelamin
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Jenis Kelamin	1	0,685	Valid
	2	0,757	Valid
	3	0,855	Valid
	4	0,884	Valid

Variabel Jenis Kelamin terdiri dari 4 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Jenis Kelamin valid.

Tabel 4.23. Koefisien Korelasi Variabel Status Perkawinan
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Status Perkawinan	1	0,857	Valid
	2	0,839	Valid

Variabel Status Perkawinan terdiri dari 2 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Status Perkawinan valid.

Tabel 4.24. Koefisien Korelasi Variabel Masa Kerja
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Variabel	Nomor Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Masa Kerja	1	0,662	Valid
	2	0,676	Valid

Variabel Masa Kerja terdiri dari 2 butir pernyataan dan diperoleh koefisien korelasi dari uji validitas secara keseluruhan di atas 0,227 yang berarti semua butir pernyataan dalam variabel Masa Kerja valid.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus Croanbach Alpha dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.25. Resume koefisien Uji Reliabilitas Instrumen
Sumber : Penelitian Tahun 2010

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.921	.932	77

Dari resume di atas diperoleh koefisien Alpha sebesar 0,921 yang berarti instrumen yang diajukan dalam penelitian ini reliable dan layak digunakan dalam penelitian.

D. Hasil Penelitian

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari delapan belas variabel bebas terhadap kualitas pelayanan sebagai

variabel terikat. Untuk mengetahui pola hubungan antar variabel tersebut, dilakukan analisis regresi berganda dengan metode Enterwise. Uji regresi yang dipakai adalah regresi ganda dengan menggunakan SPSS versi 16.0 yang selanjutnya diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 4.26. Model Summary
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 ^a	.689	.579	.584

a. Predictors: (Constant), LAMA BEKERJA, SISTEM ORGANISASI, STATUS PERKAWINAN, KEPEMIMPINAN, KEPRIBADIAN, JENIS KELAMIN, PERSEPSI, UMUR, PROSES ORGANISASI, PENDIDIKAN TERAKHIR, MOTIVASI, TEKNOLOGI, STRATEGI, SIKAP, MANAJEMEN SDM, BUDAYA ORGANISASI, STRUKTUR ORGANISASI, KEMAMPUAN DAN KETERAMPILAN

Hasil tabel model summary menunjukkan bahwa diantara 18 variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan, variabel-variabel tersebut mampu menerangkan 68,9 % variansi terhadap variabel kualitas pelayanan, dengan koefisien korelasi 0,830 merupakan korelasi yang tinggi.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian pengaruh variabel independen yang berpengaruh secara bersama terhadap kualitas pelayanan yang ditampilkan pada Tabel ANOVA. Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesa adalah sebagai berikut :

- Jika Sig. < 0,05, maka berpengaruh signifikan.
- Jika Sig. > 0,05, maka berpengaruh tidak signifikan.

Tabel 4.27. Signifikasi Variabel Bebas Terhadap Kualitas Pelayanan
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.550	18	2.142	6.280	.000 ^a
	Residual	17.393	51	.341		
	Total	55.943	69			

a. Predictors: (Constant), LAMA BEKERJA, SISTEM ORGANISASI, STATUS PERKAWINAN, KEPEMIMPINAN, KEPRIBADIAN, JENIS KELAMIN, PERSEPSI, UMUR, PROSES ORGANISASI, PENDIDIKAN TERAKHIR, MOTIVASI, TEKNOLOGI, STRATEGI, SIKAP, MANAJEMEN SDM, BUDAYA ORGANISASI, STRUKTUR ORGANISASI, KEMAMPUAN DAN KETERAMPILAN

Dari tabel ANOVA diperoleh nilai Sig. < 0,05, maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Selanjutnya dari hasil perhitungan akan dilakukan analisis terhadap keberartian masing-masing variabel regresi dan kebenyataan regresi.

Tabel 4.28. Analisis Regresi Ganda dengan Koefisien Beta yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan
Sumber: Penelitian Tahun 2010

Variabel penentu $R^2 = 0,689$	Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
STRUKTUR ORGANISASI	.166	1.140	.260
SISTEM ORGANISASI	.465	2.829	.007
PROSES ORGANISASI	-.108	-1.072	.289
STRATEGI	.007	.054	.957
MANAJEMEN SDM	-.065	-.523	.603
KEPEMIMPINAN	-.043	-.339	.736
BUDAYA ORGANISASI	-.114	-.797	.429
TEKNOLOGI	.310	2.376	.021
PERSEPSI	-.147	-1.437	.157
SIKAP	.219	1.699	.095
KEPRIBADIAN	.165	1.622	.111
MOTIVASI	-.143	-1.072	.289
KEMAMPUAN DAN KETERAMPILAN	.056	.340	.735
PENDIDIKAN TERAKHIR	.122	1.017	.314
UMUR	.133	1.272	.209
JENIS KELAMIN	.026	.263	.793
STATUS PERKAWINAN	.003	.027	.978
LAMA BEKERJA	-.098	-.808	.423

Signifikansi $\leq 0,05$

Maka berdasarkan hasil pada tabel 4.28 diperoleh signifikansi $\leq 0,05$ yang berarti variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan yaitu variabel Sistem Organisasi dan Teknologi.

E. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi ganda dengan koefisien Beta yang mempengaruhi kualitas pelayanan pada tabel di atas, dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel struktur organisasi dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel struktur organisasi belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun apabila struktur organisasi yang ada sekarang terus dibenahi maka akan semakin mendukung kualitas pelayanan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Cara organisasi mendesain strukturnya akan menentukan efektifitas organisasi. Seperti yang dikemukakan Robbins bahwa efektifitas organisasi dipengaruhi secara kuat oleh struktur organisasi yang tepat. Adanya struktur organisasi yang tepat dan pemahaman SDM LPMP terhadap struktur organisasi memungkinkan adanya pembagian kerja yang jelas dan koordinasi antar bagian dalam lembaga.

Adanya pembagian kerja yang jelas dan koordinasi antar bagian selanjutnya akan memaksimalkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan karena masing-masing bagian siap dengan rincian tugas masing-masing. Pelanggan yang memerlukan layanan akan bisa memperolehnya pada bagian yang tepat sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut. Struktur organisasi yang didesain dengan tepat juga dapat menjamin adanya koordinasi atau integrasi secara efektif dan efisien berbagai macam aktivitas sehingga tujuan dapat tercapai melalui proses komunikasi yang efisien sehingga arus informasi yang akurat yang diperlukan bagi pembuatan keputusan dapat diperoleh secara cepat.

2. Sistem Organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel sistem organisasi dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel sistem organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Adanya perbedaan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung lembaga tetap menjadikan kerja sama dan komunikasi yang baik sebagai hal yang penting karena sebagai satu sistem output satu bagian akan menjadi input bagian yang lain. Individu, kelompok, dan pekerjaan setiap bagian dalam organisasi merupakan input dari sistem organisasi. SDM, alat, sasaran, dan kewenangan serta tugas-tugas spesifik merupakan input dalam sistem organisasi. Input yang tepat akan memudahkan LPMP melakukan transformasi data dan informasi atau output yang dihasilkan akan mewakili kepentingan pihak internal dan eksternal lembaga. Adanya batas-batas pekerjaan yang jelas di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, memungkinkan sistem pelayanan dapat berjalan dengan baik.

Seperti yang dikemukakan Moenir bahwa sistem adalah suatu susunan atau rakitan komponen atau bagian-bagian yang membentuk satu kesatuan utuh dengan sifat-sifat saling tergantung, saling mempengaruhi dan saling berhubungan. Susunan atau rakitan komponen atau bagian tersebut yang membentuk sistem, demikian eratnyanya sehingga kerusakan pada salah satu komponen atau bagian akan mengakibatkan terganggunya seluruh sistem.

Alur kerja yang memperhatikan input dan output dari masing-masing bagian memungkinkan pencapaian hasil pekerjaan yang optimal karena adanya data yang akurat, sasaran yang tepat, dan tujuan yang jelas yang telah dirumuskan oleh satu

bagian dalam lembaga. Selanjutnya bagian yang lain akan menjadikan rekomendasi tersebut sebagai langkah awal untuk melaksanakan program atau kegiatan terkait yang menjadi tanggung jawab bagiannya. Apabila koordinasi antar bagian dalam lembaga ini dapat dipertahankan, maka akan terdapat kejelasan kerja dan ketercapaian program kerja yang optimal di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menjadikan kepentingan pihak-pihak di luar lembaga sebagai acuan pelaksanaan program kerja lembaga. Rekomendasi yang diberikan LPMP terkait dengan peningkatan mutu pendidikan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, disusun berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari *stakeholders* lembaga. LPMP berupaya melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan merumuskan strategi yang mampu mengakomodir kepentingan pihak-pihak di luar lembaga. Seperti yang dikemukakan Gibson, et al. bahwa teori sistem memungkinkan untuk membahas perilaku organisasi secara intern dan ekstern. Secara intern dapat dilihat bagaimana dan mengapa individu dan kelompok melaksanakan tugas masing-masing. Secara ekstern dapat dihubungkan antara transaksi organisasi dengan organisasi lain. Setiap organisasi membutuhkan sumber daya dari lingkungannya dan pada gilirannya organisasi akan menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan lingkungannya. Pendekatan teori sistem ini menekankan pada pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan organisasi.

Sebagai satu sistem, LPMP dan pihak di luar LPMP memiliki hubungan antar kepentingan di mana LPMP sebagai penyedia layanan bidang pendidikan seyogyanya

mampu menghasilkan output sekaligus memberikan dampak positif bagi peningkatan mutu pendidikan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. LPMP juga memerlukan data dan informasi sebagai input dalam sistem penjaminan mutu pendidikan di mana data dan informasi tersebut diperoleh dari pihak-pihak di luar lembaga yang terkait dalam bidang pendidikan.

Peran pimpinan dalam organisasi juga sangat penting karena pimpinan harus mampu mengidentifikasi input, proses, output dan *feedback* yang menekankan pada hubungan antara organisasi dengan lingkungannya. Menurut Joseph L. Massie dan John Douglas pemimpin akan melewati proses-proses memimpin yang salah satu proses memimpin tersebut adalah mengawasi aktivitas-aktivitas ke arah pencapaian tujuan organisasi. Apabila pimpinan telah mampu mengkoordinir jalannya program lembaga maka langkah selanjutnya pimpinan harus mengawasi program kerja yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.

3. Proses Organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel proses organisasi dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel proses organisasi belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun apabila proses organisasi yang ada di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang diteruskan maka akan semakin memperburuk kualitas pelayanan lembaga.

Menurut Gibson terdapat empat proses keprilakuan yang menyumbang prestasi organisasi yang efektif yaitu: komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi, serta sosialisasi dan karier.

Dalam proses organisasi komunikasi, pengambilan keputusan, evaluasi prestasi serta sosialisasi dan karier merupakan proses penting yang dapat mendukung efektifitas lembaga. Kondisi yang ada sekarang di LPMP adalah masih terdapat perbedaan pemahaman individu terhadap proses organisasi yang menyangkut proses pengambilan keputusan, penilaian prestasi kerja serta adanya kesempatan yang sama dalam berkariyer.

Individu dalam organisasi memegang peran penting dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas serta dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Perbedaan pemahaman masing-masing individu terhadap proses organisasi dan adanya penilaian individu terhadap organisasi yang tidak mengakomodir keterlibatan individu dalam proses pengambilan keputusan lembaga dan adanya perlakuan yang tidak seragam untuk setiap individu, dapat menyebabkan minimnya partisipasi individu dalam pengembangan organisasi.

4. Strategi

Berdasarkan hasil analisis variabel strategi dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel strategi belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun apabila strategi yang ada sekarang terus diperbaiki maka akan semakin mendukung kualitas pelayanan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Strategi yang merupakan langkah organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran jangka panjang memerlukan dukungan dari keseluruhan unsur dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan Jones bahwa strategi sebagai sebuah keputusan dan tindakan para manajer yang spesifik dengan menggunakan *core competence* (keahlian utama) untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mengalahkan pesaing. Yang

dimaksud dengan *core competence* adalah keterampilan dan kemampuan dalam menciptakan aktivitas-aktivitas bernilai yang akan dapat membawa organisasi pada keunggulan dalam efisiensi, kualitas, inovasi dan tanggung jawab kepada konsumen. Untuk sektor publik *core competence* nya adalah pelayanan dan sebagai organisasi publik, tujuan jangka panjang LPMP adalah memberikan pelayanan yang berkualitas dan menjadi lembaga yang unggul dalam upaya penjaminan mutu pendidikan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dan untuk mencapai tujuan tersebut upaya yang dapat dilakukan LPMP adalah melibatkan partisipasi individu dalam organisasi secara optimal.

5. Manajemen SDM

Berdasarkan hasil analisis variabel manajemen SDM dalam penelitian ini , diperoleh bahwa variabel manajemen SDM belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Apabila manajemen SDM yang ada di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang diteruskan maka akan semakin memperburuk kualitas pelayanan lembaga.

Peran manajemen sumber daya manusia terutama adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia organisasi memberikan keunggulan kompetitif. Keberhasilan pihak manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimiliki akan menentukan keberhasilan organisasi. Bagian terpenting dari pengelolaan sumber daya yang dimiliki adalah pengelolaan sumber daya manusia karena merupakan aset lembaga yang paling bernilai serta merupakan penggerak laju organisasi dan menjadi penentu dari optimalisasi kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen SDM harus dapat memastikan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi mampu memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya jaminan peningkatan kompetensi dan kontribusi karyawan sangat penting sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Noe bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia harus terlibat secara integral yang berarti harus memiliki input ke dalam rencana strategis baik dalam isu-isu yang berhubungan dengan manusia maupun dalam hal kemampuan sumber daya manusia mengimplementasikan alternatif strategis tertentu, memiliki pengetahuan spesifik tentang sasaran strategis organisasi, mengetahui tipe-tipe keahlian, perilaku, dan sikap karyawan apa yang dibutuhkan untuk mendukung rencana strategis dan mengembangkan program-program yang memastikan bahwa karyawan memiliki keahlian, perilaku, dan sikap yang dibutuhkan tersebut.

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini sebagian responden menyatakan belum adanya penghargaan lembaga terhadap penyelesaian tugas dan kesejahteraan karyawan. Pihak manajemen harus dapat mengakomodir kebutuhan individu dalam hal penghargaan dan peningkatan kesejahteraannya. Berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, pegawai LPMP harus senantiasa meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Kondisi di mana pimpinan telah memberikan jaminan untuk terus meningkatkan kompetensi dan kontribusi karyawan merupakan satu peluang peningkatan kualitas pelayanan. Karena kemampuan melayani dan memenuhi kebutuhan pelanggan merupakan tujuan yang harus dicapai oleh LPMP sebagai organisasi publik.

6. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis variabel kepemimpinan dalam penelitian ini , diperoleh bahwa variabel kepemimpinan belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Apabila kepemimpinan yang ada di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang tidak dibenahi maka akan semakin memperburuk kualitas pelayanan lembaga.

Sebagian responden menyatakan bahwa pimpinan LPMP belum maksimal dalam mengarahkan dan adanya keterbatasan karyawan untuk mengemukakan pendapat. Menurut Veithzal dan Deddy kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Pemimpin dalam organisasi harus dapat mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi maksimal guna pencapaian tujuan organisasi. Tingkat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan diperlukan sehingga terbuka peluang bagi organisasi untuk memperoleh kontribusi tersebut.

7. Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis variabel budaya organisasi dalam penelitian ini , diperoleh bahwa variabel budaya organisasi belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Apabila budaya organisasi yang ada di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang diteruskan maka akan semakin memperburuk kualitas pelayanan lembaga.

Budaya organisasi mencerminkan identitas anggota organisasi dan seperti yang dikemukakan Luthans bahwa budaya organisasi merupakan bagian dari suatu

keadaan lingkungan dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan suatu kesatuan asumsi-asumsi, kepercayaan-kepercayaan, nilai-nilai yang dibawa, dibagikan dan diintegrasikan oleh seluruh anggota organisasi tersebut untuk membimbing mereka dalam melaksanakan fungsinya.

Untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung kinerja lembaga diperlukan kerja sama yang baik antara pimpinan dan karyawan. Sebagian responden menyatakan bahwa masih terdapat suasana kerja yang belum mendukung kelancaran tugas lembaga, budaya organisasi belum memantapkan komitmen pegawai dalam mematuhi peraturan lembaga. Kondisi demikian dalam jangka panjang dapat menimbulkan iklim kerja yang tidak kondusif dan selanjutnya dapat mengurangi produktivitas karyawan.

Dari kondisi di atas terdapat kaitan erat antara komitmen pimpinan LPMP untuk selalu menanamkan budaya kerja yang berorientasi pada disiplin dan efisiensi kerja dengan komitmen dari SDM LPMP untuk selalu mematuhi peraturan kerja lembaga. Sejalan dengan pendapat Luthans bahwa dibutuhkan adanya satu asumsi, kepercayaan dan nilai yang disepakati semua unsur lembaga dan selanjutnya akan menjadi pedoman dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing bagian dalam lembaga.

Budaya organisasi juga akan membentuk sikap dan perilaku karyawan. Apabila budaya organisasi LPMP telah mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan pelayanan prima, maka akan tercipta satu tatanan yang rapi dan akan tercipta budaya integrative di mana perhatian lembaga terhadap orang maupun perhatian terhadap kinerja keduanya sangat tinggi.

Melalui budaya integrative, LPMP dapat memaksimalkan potensi yang dimiliki dengan mengupayakan kinerja yang maksimal dari karyawan LPMP sehingga akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan cara terbaik yang dapat dilakukan, termasuk dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

8. Teknologi

Berdasarkan hasil analisis variabel teknologi dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel teknologi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Dari hasil analisis data responden menyetujui pernyataan bahwa seluruh karyawan di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengikuti perkembangan teknologi. Upaya SDM LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mengikuti perkembangan teknologi yang terjadi akan memudahkan dalam menentukan prosedur kerja dan memungkinkan tercapainya efektivitas kerja dalam organisasi.

Teknologi informasi yang digunakan di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat mempercepat proses pengumpulan dan pengolahan data kependidikan yang selanjutnya informasi tersebut dapat menjadi dasar pengambilan keputusan atau kebijakan bidang pendidikan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan Richard L. Daft bahwa teknologi merupakan alat untuk mentransformasikan input menjadi output dalam organisasi dan juga akan menentukan struktur organisasi, mempengaruhi prosedur kerja, mempengaruhi cara berproduksi, dan mempengaruhi budaya organisasi.

Sebagai lembaga publik yang memberikan pelayanan di bidang pendidikan, LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung juga memanfaatkan teknologi dalam

pengolahan dan penyimpanan data dan dengan dibantu oleh kecanggihan teknologi jaringan akan dapat membantu mempercepat proses pekerjaan dan transfer informasi. Data yang diperoleh dari beberapa kegiatan penjaringan data seperti penyebaran instrumen, monitoring dan evaluasi, dan kegiatan pendampingan merupakan input yang selanjutnya akan diolah menjadi informasi yang akan digunakan untuk menyusun program kerja dan teknis pelaksanaannya serta menjadi rekomendasi bagi *stakeholders* terkait dalam pengambilan kebijakan. Melalui pemanfaatan teknologi diharapkan sumber daya manusia LPMP mampu bekerja lebih baik dengan hasil yang lebih akurat dan output yang dihasilkan tersebut dapat memberi dampak positif bagi pemberian layanan dan kemajuan bidang pendidikan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

9. Persepsi

Berdasarkan hasil analisis variabel persepsi dalam penelitian ini , diperoleh bahwa variabel persepsi belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Apabila persepsi pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang diteruskan maka akan semakin memperburuk kualitas pelayanan lembaga.

Faktor individu penting untuk diperhatikan dalam organisasi karena adanya perbedaan pemberian makna terhadap organisasi dan lingkungan dari setiap individu. Gibson mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses di mana seorang individu memberikan arti pada lingkungan. Hal tersebut melibatkan pengorganisasian dan penerjemahan berbagai stimulus menjadi suatu pengalaman psikologis. Dari hasil analisis data, responden menyatakan bahwa SDM lembaga lebih senang bekerja

sendiri daripada bekerja dengan tim. Pemberian arti pada kerja sama tentu berbeda antara individu satu dan yang lain dalam lembaga.

Berdasarkan pada pendapat yang dikemukakan Gibson di atas, pemberian arti dari setiap individu terhadap lingkungan akan melibatkan pengorganisasian dan penterjemahan berbagai stimulus yang pada akhirnya akan menjadi satu pengalaman psikologis. Pegawai LPMP yang lebih memilih bekerja sendiri daripada dengan tim tentu telah mengalami beberapa pengalaman bekerja dalam tim. Dari beberapa pengalaman tersebut tentu ada hal-hal yang kurang menyenangkan pada saat bekerja dengan tim. Dan pengalaman tersebut membentuk individu yang lebih senang bekerja sendiri.

Tentu saja tidak semua kegiatan lembaga dapat dikerjakan secara individu. Dalam pelaksanaan selanjutnya diperlukan adanya peran pimpinan yang dapat melibatkan individu untuk bersama-sama menyelesaikan suatu pekerjaan yang harus dikerjakan oleh tim. Karena individu merupakan pribadi yang unik dan tidak seragam maka peran pimpinan diperlukan untuk mengoptimalkan kontribusi setiap individu untuk kepentingan lembaga.

10. Sikap

Berdasarkan hasil analisis variabel sikap dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel sikap belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun apabila sikap pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang diteruskan maka akan semakin mendukung kualitas pelayanan lembaga.

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Winardi bahwa sikap merupakan suatu keadaan siap mental, yang dipelajari dan diorganisasi menurut pengalaman, dan

yang menyebabkan timbulnya pengaruh khusus atas reaksi seseorang terhadap orang-orang, objek-objek, dan situasi-situasi dengan siapa ia berhubungan. Dengan tidak mencampuri pekerjaan yang bukan merupakan bagian dari tugasnya, maka pegawai LPMP dapat menentukan bagaimana cara berhubungan dengan rekan kerja dengan kecerdasan emosional yang baik. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan suasana bekerja yang menyenangkan dan dapat menciptakan optimalisasi kerja dan pencapaian hasil kerja yang maksimal. Apabila diterapkan dalam pemberian layanan kepada masyarakat maka hubungan kerja yang tertata harmonis juga akan memudahkan pelanggan dalam memperoleh layanan karena adanya kejelasan pembagian kerja dalam lembaga.

Sikap individu dalam organisasi juga terkait dengan kepuasan kerja karena menurut Winardi kepuasan kerja merupakan sikap yang dimiliki individu yang berhubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka. Adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai LPMP dapat dikaitkan dengan salah satu dimensi kepuasan jabatan seperti yang dikemukakan oleh P.C.Smith dalam Winardi pekerjaan yaitu tingkat dimana pekerjaan dianggap menarik dan tingkat pekerjaan tersebut memberikan peluang bagi SDM untuk belajar mengembangkan diri dan menerima tanggung jawab. Sikap SDM LPMP yang terus berupaya mengembangkan diri dan bertanggung jawab atas pekerjaannya akan memberikan pengaruh yang baik pada tingkat pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

11. Kepribadian

Berdasarkan hasil analisis variabel kepribadian dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel kepribadian belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas

pelayanan. Namun apabila kepribadian pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang diteruskan maka akan semakin mendukung kualitas pelayanan lembaga.

Gibson mengemukakan kepribadian sebagai seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan dan oleh faktor-faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Dari hasil analisis data responden lebih menyetujui pernyataan bahwa SDM LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengemukakan secara langsung hal-hal yang tidak disukai kepada orang lain, dan bersemangat dalam bekerja. Kecenderungan ini merupakan bagian dari kepribadian pegawai LPMP yang akan menjadi karakteristik yang dimiliki pegawai LPMP yang selanjutnya akan menjelaskan perilaku pegawai tersebut.

Kecenderungan pegawai LPMP untuk mengemukakan secara langsung hal-hal yang tidak disukai kepada orang lain, dapat menciptakan situasi kerja yang terbuka dan memungkinkan penyelesaian pekerjaan akan dilaksanakan berdasarkan komunikasi yang baik. Namun tentu dalam penyampaiannya tetap harus memperhatikan etika kesopanan, karena hal tersebut akan mempengaruhi tingkat kenyamanan seseorang dalam berhubungan dengan individu lain dalam organisasi.

Selanjutnya kepribadian pegawai LPMP ini akan berguna untuk mengoptimalkan pekerjaan yang dilakukan, menyesuaikan bidang pekerjaan dengan individu, memandu keputusan pengembangan karier termasuk dalam pemberian pelayanan kepada pelanggan. Seperti yang dikemukakan Robbins bahwa kepribadian

merupakan keseluruhan cara di mana seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain.

12. Motivasi

Berdasarkan hasil analisis variabel motivasi dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel motivasi belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Apabila motivasi pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang tidak ditingkatkan maka akan semakin memperburuk kualitas pelayanan lembaga.

Motivasi mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam penelitian ini sebagian responden menyatakan bahwa intensitas karyawan dalam mencapai sesuatu belum maksimal, arah pencapaian tujuan organisasi juga belum dipahami oleh karyawan secara menyeluruh. Penting bagi pihak manajemen untuk mengetahui apa yang memotivasi karyawan karena motivasi yang dimiliki dapat mendorong karyawan pada peningkatan produktivitas kerja dan efektivitas organisasi.

Sesuai dengan yang dikemukakan Robbins bahwa motivasi merupakan suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Dan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu, individu memerlukan alasan termasuk dalam mencapai prestasi kerja. Menurut Abraham Maslow dalam teori hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*), terdapat kebutuhan-kebutuhan yang antara lain meliputi: fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Prestasi kerja yang dicapai individu dalam lembaga akan memperoleh pengakuan dari lingkungannya yang juga akan membuat individu mampu untuk lebih mengaktualisasikan dirinya. Dan dalam lingkungan sosialnya, prestasi kerja individu

juga dapat memperkuat hubungan antara karyawan , pimpinan serta rekan kerjanya dan dapat menimbulkan rasa aman bagi individu karena diterima dengan baik dalam lembaga.

Motivasi SDM LPMP untuk berusaha dengan giat mencapai prestasi kerja juga akan berdampak positif bagi pemberian layanan kepada pelanggan karena individu akan terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan sampai pada tingkat kepuasan yang diakui pelanggan. Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan menurut McClelland (*McClelland's theory of needs*) yang salah satunya merupakan kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

13. Kemampuan dan Keterampilan

Berdasarkan hasil analisis variabel kemampuan dan keterampilan dalam penelitian ini , diperoleh bahwa variabel kemampuan dan keterampilan belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Namun apabila kemampuan dan keterampilan pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekarang terus ditingkatkan maka akan semakin mendukung kualitas pelayanan lembaga.

Kemampuan menurut Robbins merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Dalam satu organisasi dengan struktur yang jelas terdapat pembagian kerja masing-masing individu. Namun individu LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dituntut untuk mampu melakukan lebih dari satu jenis tugas karena adanya *re staffing* yang dilakukan secara berkala dan dalam proses tersebut memungkinkan staf untuk pindah ke seksi yang lain.

Berbagai aktivitas yang dilakukan seperti berfikir, menalar, dan memecahkan masalah memang memerlukan kemampuan individu untuk mengelolanya agar optimal dan tidak memberikan dampak negatif terhadap lingkungan organisasi. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Ivancevich bahwa kemampuan dikelompokkan menjadi tiga yaitu kemampuan mental, intelegensi emosi, dan *tacit knowledge*. Kemampuan mental merujuk pada tingkat intelegensi seseorang. Intelegensi emosi merujuk pada kemampuan seseorang untuk menyadari perasaan, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengekspresikan empati, dan menangani hubungan dengan orang lain. *Tacit knowledge* merujuk pada pengetahuan praktis yang diperoleh karyawan melalui pengamatan dan pengalaman langsung.

Penting bagi manajer untuk mengetahui dan memanfaatkan kemampuan yang berbeda yang dimiliki masing-masing individu dalam organisasi untuk meningkatkan kemungkinan seseorang melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Kemampuan yang dimiliki karyawan LPMP baik kemampuan fisik, emosional, dan kemampuan yang merujuk pada pengetahuan praktis dapat dioptimalkan oleh pihak manajemen untuk efisiensi kerja dan optimalisasi hasil pekerjaan. Apabila dalam menyelesaikan satu masalah dilakukan dengan tidak mempelajari penyebab terjadinya masalah tersebut maka langkah penyelesaian yang diambil akan tidak terstruktur dan justru tidak menyelesaikan masalah. Kemampuan mengelola emosi juga penting untuk menjaga suasana kerja yang menyenangkan dan hubungan kerja yang harmonis antar individu masing-masing seksi dalam lembaga. Adanya perilaku emosional dalam menyelesaikan pekerjaan akan membuat individu tidak fokus, komunikasi menjadi buruk dan hasil kerja yang diperoleh tidak maksimal.

Sedangkan keterampilan menurut Ivancevich merupakan bakat yang dipelajari yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu tugas. Keterampilan yang dimiliki dapat berubah seiring dengan adanya pelatihan atau pengalaman. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki SDM LPMP selanjutnya akan dapat mendukung perilaku SDM dalam beraktivitas dan memperoleh prestasi kerja termasuk dalam menjalankan tugas utama sebagai organisasi publik yaitu memberikan pelayanan terbaik kepada *stakeholders*.

14. Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil analisis variabel tingkat pendidikan dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel tingkat pendidikan belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Pendidikan memiliki peran penting dalam proses transformasi sosial di dalam masyarakat seperti pendapat yang dikemukakan oleh tim dosen Universitas Pendidikan Indonesia. Pendidikan juga merupakan wahana penting dan medium yang efektif untuk mengajarkan norma, mensosialisasikan nilai, dan menanamkan etos kerja di kalangan warga masyarakat. Dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki, staf LPMP telah memiliki wahana dan medium untuk mempelajari dan mentransfer berbagai pengetahuan dan norma yang dimiliki yang selanjutnya dapat dioptimalkan fungsinya dalam menjalankan bidang pekerjaan masing-masing dan secara bersama membentuk satu etika dan budaya kerja yang mendukung kinerja organisasi dan pemberian layanan kepada *stakeholders*.

15. Umur

Berdasarkan hasil analisis variabel umur dalam penelitian ini , diperoleh bahwa variabel umur belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Tidak ada perbedaan kontribusi pegawai terhadap lembaga bila ditinjau dari umur dan kondisi tersebut memungkinkan pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mendukung kualitas pelayanan lembaga.

Menurut Sopiah umur menentukan perilaku seorang individu. Umur juga menentukan kemampuan seseorang untuk bekerja, termasuk bagaimana dia merespons stimulus yang dilancarkan individu/pihak lain. Responden dalam penelitian ini menyatakan bahwa usia tidak menghalangi SDM LPMP untuk mengikuti perkembangan teknologi. Hal ini berarti bahwa SDM LPMP terus berusaha meningkatkan kemampuan yang dimiliki termasuk fleksibel terhadap tuntutan teknologi yang mengharuskan mereka untuk mengaplikasikan teknologi dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Semangat untuk terus mengikuti perkembangan yang terjadi tanpa tergantung kepada usia, merupakan nilai positif bagi perkembangan pemikiran staf dalam memaksimalkan hasil kerja dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan yang ada termasuk dalam pemberian pelayanan yang berkualitas kepada *stakeholders*.

16. Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil analisis variabel jenis kelamin dalam penelitian ini , diperoleh bahwa variabel jenis kelamin belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Tidak ada perbedaan prestasi dan kompetensi pegawai LPMP baik laki-

laki maupun perempuan. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mendukung kualitas pelayanan lembaga.

Sebagian bukti menunjukkan termasuk yang dilakukan Robbins ternyata terdapat pengakuan bahwa hanya terdapat sedikit, jika ada, perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja mereka. Misalnya tidak terdapat perbedaan yang konsisten antara pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah; menganalisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas atau kemampuan belajar. Namun berbagai penelitian psikologis menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia menyesuaikan diri terhadap otoritas dan pria lebih agresif serta lebih mungkin memiliki pengharapan sukses dibandingkan para wanita, tetapi perbedaan-perbedaan tersebut kecil.

Namun dalam hal kemampuan intelektual tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung karena adanya kesempatan yang sama antara laki-laki dan perempuan dalam kesempatan peningkatan kualifikasi pendidikan dan menjadi koordinator suatu kegiatan. Kesempatan yang sama dalam memanfaatkan peluang yang ada tidak akan menimbulkan konflik dalam lembaga sehingga akan menciptakan suasana kerja yang mendukung tercapainya tujuan lembaga dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

17. Status Perkawinan.

Berdasarkan hasil analisis variabel status perkawinan dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel status perkawinan belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Tidak ada perbedaan prestasi dan kompetensi pegawai LPMP baik

yang sudah menikah maupun belum menikah. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mendukung kualitas pelayanan lembaga.

Menurut Sopiah, karyawan yang sudah menikah dengan karyawan yang belum/tidak menikah akan berbeda dalam memaknai suatu pekerjaan. Begitu juga dengan tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang sudah menikah menilai pekerjaan sangat penting karena dia sudah memiliki sejumlah tanggung jawab sebagai kepala keluarga.

Laki-laki atau perempuan yang sudah menikah memang memiliki tanggung jawab yang berbeda dengan pegawai yang belum menikah. Adanya tanggung jawab sebagai suami, istri, ayah, atau ibu akan memberikan konsekuensi yang lebih berat untuk mempertahankan pekerjaan yang dimilikinya sekarang. Namun sebagian responden LPMP telah menikah dan responden menyatakan bahwa status perkawinan bukan merupakan alasan untuk melalaikan tanggung jawab pekerjaan dan lebih mengutamakan keluarga. Karena pekerjaan merupakan sesuatu yang penting maka pegawai akan berupaya menciptakan kondisi yang baik bagi kelangsungan pekerjaannya termasuk dengan terus berupaya bekerja sebaik-baiknya dan menghindari hal-hal yang dapat merusak prestasi kerjanya.

18. Masa Kerja

Berdasarkan hasil analisis variabel masa kerja dalam penelitian ini, diperoleh bahwa variabel masa kerja belum berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Tidak ada perbedaan partisipasi dan kompetensi pegawai LPMP dilihat

dari lama bekerja. Kondisi tersebut memungkinkan pegawai LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mendukung kualitas pelayanan lembaga.

Responden menyatakan bahwa masa kerja tidak berbanding terbalik dengan produktivitas kerja. Namun responden juga menyatakan bahwa lamanya bekerja tidak membuat mereka semakin mencintai pekerjaannya.

Pernyataan responden tersebut memungkinkan kurangnya kepuasan kerja yang dirasakan. Bila didasarkan pada beberapa penelitian seharusnya ada hubungan positif antara senioritas dan produktivitas pekerjaan dan adanya korelasi positif antara masa kerja dan kepuasan kerja. Kondisi ini dapat dimaknai secara bijaksana oleh pimpinan lembaga karena loyalitas staf penting untuk menjaga kelangsungan organisasi dan untuk mengotimalkan potensi yang dimiliki staf guna tercapainya program kerja lembaga secara efisien.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, terdapat 2 variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yaitu sebagai berikut:

1. Sistem Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Untuk memperkuat sistem, lembaga memiliki kewajiban untuk memenuhi kebutuhan pihak eksternal dan adanya keterkaitan erat antara lembaga dan lingkungannya. Pimpinan juga telah mampu mengkoordinir jalannya program lembaga dan langkah selanjutnya adalah pimpinan harus mengawasi program kerja yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.
2. Teknologi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Upaya SDM LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mengikuti perkembangan teknologi yang terjadi memudahkan SDM dalam menentukan prosedur kerja dan memungkinkan tercapainya efektivitas kerja dalam organisasi.
3. Untuk variabel yang lain yaitu struktur organisasi, proses organisasi, strategi, manajemen SDM, kepemimpinan, budaya organisasi, persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, kemampuan dan keterampilan, tingkat pendidikan, umur, jenis kelamin, status perkawinan dan masa kerja tidak berpengaruh

signifikan terhadap kualitas pelayanan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

B. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Potensi yang ada dalam lembaga perlu terus dipertahankan dan dikembangkan terutama terkait dengan kepemimpinan dan komitmen semua unsur dalam lembaga sehingga lembaga dapat menjadi lebih kuat dan program kerja lembaga dapat berjalan sesuai ketentuan yang telah direncanakan.
2. Kompetensi pegawai LPMP perlu terus ditingkatkan sehingga pegawai LPMP dapat berkontribusi maksimal dalam pelaksanaan program kerja dan pemberian layanan kepada *stakeholders*.
3. Sikap kerja dan kepribadian yang dimiliki pegawai LPMP perlu terus diupayakan konsistensinya sehingga dapat menjadi perilaku kerja yang positif dan dapat menjadi acuan untuk keseluruhan cara bagaimana seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lainnya. Namun pimpinan lembaga perlu terus mengevaluasi kembali hal-hal yang terkait dengan kepuasan kerja dan komitmen pegawai LPMP.
4. perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk lebih mengetahui variabel-variabel lain yang akan berdampak signifikan pada kualitas pelayanan LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan mengambil responden dari pihak eksternal lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Hanafiah, Kemas Ali. (2006). *Dasar-dasar Statistika Aneka Bidang Ilmu Pertanian dan Hayati*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Perkasa.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dwiyanto, Agus. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Gibson, James L dkk. (2005). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James L dkk. (2007). *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses Jilid II*. Jakarta: Erlangga.
- Irawan, Prasetya. (2007). *Metodelogi Penelitian Administrasi*. Jakarta : Universitas Terbuka..
- Iswanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Ivancevich, John M. dkk. (2007). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Purwanto, Agus Joko dkk. (2008). *Teori Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Moenir, H.A.S. (2008). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Pasolong, Harbani. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung:Alfabeta.
- Tika, Moh. Pabundu (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. (2009). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.

- Riduwan. (2003). *Skala Pengukuran Variable-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sinambela, Lijan Poltak dkk. (2008). *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. (2003). *Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi. J. (2009). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Media Group.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy.(2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajagrafindo Perkasa .

Jurnal

- Agus Fanar Sukri. (2007). Tinjauan Sosis Teknologi atas Penerapan Standar Pelayanan Publik di Kabupaten Jembrana Bali, Jurnal Standardisasi Vol. 9 No 2 : 69-75
- Yogi,s dan Ikhsan,M. (2006). Standar Pelayanan Publik di Daerah. Tulisan dimuat dalam salah satu Bab pada Handbook Manajemen Pemerintahan Daerah.PKKOD LAN. Jakarta.

Tesis

- Farida Fauzia (2000). Studi Tentang Hubungan Profesionalisme Pegawai dengan kualitas Pelayanan PDAM Tirtamarta Yogyakarta. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Indonesia. Jakarta.
- M. Harry Mulya Zein. (2002). Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas Pelayanan dalam Pembuatan Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) di Kota Tangerang. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Indonesia. Jakarta.
- Nazaruddin .(2002). Kualitas pelayanan IMB pada Dinas Tata Kota Pekan Baru. Magister Administrasi Publik. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.

- Ratunas Emilia Rachmawati. (2006). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Di Sekretariat Jenderal Departemen Agama. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Indonesia. Jakarta.
- Suwanda. (2001). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Polri di Direktorat Reserse Polda Metro Jaya. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Indonesia. Jakarta.
- Hadi Sukanto. (2009). Pengaruh Kepemimpinan dan Karakteristik Relawan terhadap Kualitas Pelayanan Masyarakat di Bulan Sabit Merah Indonesia Cabang Jakarta Timur. Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Indonesia. Jakarta.
- Ramli Effendi Idris Naibaho. (1999). Pengaruh Pemberian Motivasi dan Pelatihan Terhadap Orientasi Kualitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil (Suatu Analisis Studi Kasus Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Direktorat Kependidikan dan Penggajian BAKN) . Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Indonesia. Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
 DIREKTORAT JENDERAL PENINGKATAN MUTU PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
 LEMBAGA PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG
 Komplek Perkantoran DAN Pemukiman Terpadu Pemprov Kep. Babel
 Jl. Pulau Bangka Air Itam. Pangkalpinang 33148 Kotak Pos 500
 Telepon : 0717 – 439418, 439420 Fax 0717 – 439423
 Email : lpmp_babel@yahoo.com Website : <http://www.lpmpbabel.org>

SURAT IZIN PENELITIAN

Nomor : 443.a/F.24/KP/2010

Kepala LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan ini memberikan Izin kepada :

Nama : Lisawaty, S.E
 NIP : 197312172003122001
 Unit Kerja : Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Untuk melaksanakan tugas Penelitian di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan Judul Penelitian “ Determinan yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) “di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Demikian surat izin ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Lampiran 2

KISI-KISI INSTRUMEN PENELITIAN

NO	VARIABEL	INDIKATOR-INDIKATOR	NOMOR ITEM
1	Kualitas Pelayanan. (H.A.S Moenir (2008), Zeithmal dalam Harbani Pasolong (2008), Lijan Poltak Sinambela (2008), Agus Dwiyanto, Dkk (2006), Ratminto dan Atik (2009))	1. harapan pelanggan terhadap pelayanan berkualitas	1
2	Struktur Organisasi. (GID, JLD 2 2007, 5-11, Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, Agus Purwanto, J. Winardi, 2009:97)	1. kejelasan pembagian kerja 2. kejelasan pendelegasian wewenang 3. adanya desain pekerjaan bagi staf dan bagian organisasi 4. adanya desain organisasi yang baik	2-3 4-5 6-7 8-9
3	Sistem Organisasi (J. Winardi, 2009:154-192)	1. koordinasi mempengaruhi kelangsungan lembaga 2. koordinasi dengan eksternal mempengaruhi strategi 3. adanya kejelasan alur kerja setiap bagian 4. peranan sistem informasi manajemen 5. adanya sarana prasarana pendukung	10 11 12 13 14
4	Proses Organisasi (GID, JLD 2, 103))	1. proses pengambilan keputusan lembaga 2. pengakuan atas prestasi kerja 3. kesempatan mengembangkan karier	15 16 17

5	Strategi (Agus Purwanto 6.4, Gareth r. Jones dlm agus 6.4, william p anthony dlm agus, 6.8)	1. gambaran visi dan misi lembaga 2. peran SDM dalam pencapaian tujuan lembaga 3. adaptasi lembaga terhadap perubahan lingkungan	18-19 20 21
6	Manajemen SDM (yun iswanto, 2005, Husein Umar, 2003:3-32,)	1. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik 2. adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan 3. sistem penghargaan dan kompensasi 4. peningkatan kesejahteraan karyawan	22-23 24-25 26-27 28-29
7	Kepemimpinan (GID, I 2005, 329- 334) , Veithzal 2009:1-24, Sopiah, 2008:107-125, winardi, 303)	1. peran pemimpin dalam pencapaian tujuan lembaga 2. gaya kepemimpinan dalam kebebasan mengemukakan pendapat 3. kebebasan berkomunikasi dengan pimpinan	30 31 32
8	Budaya Organisasi(Agus Purwanto, 7.4, Sopiah 127-138, veithzal 373-374, ratminto dan atik, 2009:117-123, GID, 41-43)	1. hubungan kerja antar individu 2. batasan perilaku individu 3. nilai-nilai dominan dalam lembaga 4. adanya filosofi lembaga 5. aturan-aturan dalam lembaga 6. iklim organisasi yang mendukung	33 34 35 36 37 38
9	Teknologi (Agus Purwanto)	1. makna teknologi bagi organisasi 2. Adaptasi organisasi terhadap kemajuan teknologi	39 40
10	Persepsi (Robbins, 175, winardi, 203, ivancevich, 116)	1. cara individu merespon motivasi 2. respon individu terhadap hubungan kerja 3. individu merencanakan masa depan	41 42 43
11	Sikap (robbins, 92, veithzal2004, 475, GID, 76, winardi,	1. konsistensi sikap individu terhadap pekerjaan 2. kecenderungan perilaku	44-45

	211, ivancevich, 87)	individu terhadap rekan kerja dan keinginan pribadi 3. individu bagian penting dari lembaga	46-47 48-50
12	Kepribadian (robbins, 126, GID 1, 49, sopiah, 15, winardi, 219, ivancevich, 92)	1. interaksi antar individu dalam lembaga 2. sifat-sifat kepribadian yang mendukung kinerja lembaga	51 52-53
13	Motivasi (robbins, 220, GID, 93-95, veithzal2004, 455)	1. intensitas individu dalam bekerja 2. peran individu dalam mencapai tujuan lembaga 3. ketekunan individu dalam bekerja	54 55 56
14	Kemampuan dan keterampilan (GID, 56, robbins, 57, winardi, 201, ivancevich, 2007, 85)	1. kemampuan mental individu dalam lembaga 2. intelegensi emosi individu dalam berkomunikasi 3. kecakapan tugas individu	57-58 59-60 61-62
15	Tingkat pendidikan (Ivancevich, 84)	1. pendidikan formal dan peluang meningkatkan kualifikasi pendidikan 2. kesesuaian tingkat pendidikan dengan lingkup pekerjaan	63-64 65-66
16	Usia (Robbins, 63, sopiah, 14, ivancevich 84)	1. merespon stimulus 2. semangat bekerja 3. adaptasi lingkungan	67 68 69
17	Jenis Kelamin (Robbins, 65, sopiah, 14, ivancevich 84)	1. Dorongan kompetitif 2. proses pengambilan keputusan	70-71 72-73
18	Status perkawinan (Sopiah, 14, ivancevich 84)	1. makna pekerjaan bagi individu 2. tanggung jawab terhadap keluarga	74 75
19	Masa Kerja (Robbins, 68, sopiah, 14, ivancevich 84)	1. hubungan masa kerja dengan produktivitas 2. hubungan masa kerja dengan kepuasan kerja	76 77

Lampiran 3

PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Pangkalpinang, 25 Juni 2010

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara
Pegawai LPMP Prov. Kep. Babel

Dengan hormat kami mohon kesediaan Bapak /Ibu/Saudara untuk dapat meluangkan waktu mengisi kuesioner yang kami sampaikan. Kuesioner ini merupakan alat pengumpulan data yang akan digunakan untuk mengetahui determinan apa yang mempengaruhi kualitas pelayanan di LPMP Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang juga merupakan permasalahan yang diajukan oleh Lisawaty Mahasiswa Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pangkalpinang .

Demikian disampaikan. Atas perhatian dan bantuan Bapak /Ibu/Saudara diucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Lisawaty
NIP 197312172003122001

Lampiran 4

1. PETUNJUK PENGISIAN:

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada
- b. Berilah tanda (X) pada butir pilihan yang Bapak/Ibu/Sdr. Pilih sesuai keadaan yang sebenarnya
- c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu:

5 = Apabila Sangat Setuju Sekali dengan Pernyataan (SSS)

4 = Apabila sangat Setuju dengan Pernyataan (SS)

3 = Apabila Setuju dengan Pernyataan (S)

2 = Apabila Kurang Setuju dengan Pernyataan (KS)

1 = Apabila Tidak Setuju dengan Pernyataan (TS)

2. KARAKTERISTIK RESPONDEN:

- a. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
- b. Umur : tahun
- c. Pendidikan Terakhir : () SMP
() SMA
() D3
() S-1
() S-2
- d. Lama bekerja : tahun
- e. Status perkawinan : menikah / belum menikah *)
- f. Status Kepegawaian : Honorer / CPNS / PNS *)

*) Coret yang tidak perlu

3. Terima Kasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk menjawab pertanyaan dengan benar. Jawaban dan identitas responden akan dijamin kerahasiaannya.

Lampiran 5. Instrumen Pengumpulan Data

NO	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SSS	SS	S	KS	TS
A. KUALITAS PELAYANAN						
1	lembaga saya mengetahui kebutuhan dan harapan masyarakat pada pelayanan yang berkualitas					
B. STRUKTUR ORGANISASI						
2	SDM atau pegawai di lembaga saya memahami tugas-tugas yang harus dikerjakan					
3	SDM di lembaga saya memahami bahwa setiap orang di lembaga memiliki tugas masing-masing					
4	Pimpinan memberikan wewenang kepada pegawai untuk mengambil keputusan sendiri					
5	Setiap pegawai di lembaga saya harus melaporkan kepada pimpinan setiap masalah yang terjadi					
6	SDM di lembaga saya memahami keseluruhan tugas dan fungsi dari bagiannya masing-masing					
7	Satu bagian memiliki hubungan kerja yang baik dengan bagian lain di lembaga saya					
8	SDM di lembaga saya memahami struktur organisasi lembaga					
9	Seluruh Seksi dan Sub bagian umum di lembaga saya memiliki hubungan kerja yang jelas dan kuat					
C. SISTEM ORGANISASI						
10	Koordinasi antar bagian di lembaga saya memperkuat kelangsungan hidup lembaga					
11	Kepentingan pihak-pihak di luar lembaga saya mempengaruhi strategi pencapaian tujuan lembaga					
12	Masing-masing bagian di lembaga saya memiliki batas pekerjaan yang jelas					
13	Pimpinan lembaga saya mampu mengkoordinir jalannya program kerja lembaga					
14	Lembaga saya memiliki kelengkapan sarana prasarana yang mendukung tugas pokok dan fungsi lembaga					

NO	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SSS	SS	S	KS	TS
D. PROSES ORGANISASI						
15	SDM di lembaga saya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan lembaga					
16	Tidak ada penilaian prestasi kerja di lembaga saya					
17	SDM di lembaga saya memiliki kesempatan yang sama untuk berkarier					
E. STRATEGI						
18	SDM di lembaga saya memahami visi dan misi lembaga					
19	SDM di lembaga saya ikut serta secara aktif dalam mencapai visi dan misi lembaga					
20	SDM di lembaga saya tidak berperan secara langsung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat					
21	SDM di lembaga saya selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan kerja yang di miliki					
F. MANAJEMEN SDM						
22	Sumber daya manusia merupakan aset lembaga yang paling berharga					
23	Pimpinan lembaga saya dapat menjamin meningkatnya kompetensi dan kontribusi karyawan					
24	Pelatihan di lembaga saya diberikan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan lembaga					
25	Perlu dilakukan perubahan organisasi untuk pengembangan karyawan dan lembaga					
26	Penghargaan dari lembaga berupa finansial lebih diharapkan oleh karyawan daripada dalam bentuk lain					
27	Pimpinan lembaga memberikan penghargaan dalam bentuk pengakuan atas penyelesaian tugas karyawan					
28	SDM di lembaga saya merasa cukup dengan perhatian lembaga pada kesejahteraan karyawan					
29	Pimpinan lembaga saya tidak perlu mencari alternatif lain untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan					

NO	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SSS	SS	S	KS	TS
G. KEPEMIMPINAN						
30	Pimpinan lembaga saya mampu mengarahkan karyawan untuk bekerja secara maksimal					
31	Pimpinan lembaga saya memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat					
32	Karyawan di lembaga saya dapat berkomunikasi langsung kepada pimpinan					
H. BUDAYA ORGANISASI						
33	Terdapat hubungan kerja yang harmonis antar karyawan dalam lembaga saya					
34	Pimpinan membatasi perilaku karyawan di lembaga saya					
35	Pimpinan lembaga saya selalu menekankan pada kedisiplinan dan efisiensi kerja					
36	Slogan lembaga "CARE" menjadi semangat bagi SDM di lembaga saya dalam bekerja					
37	SDM di lembaga saya mematuhi peraturan kerja lembaga					
38	Suasana kerja di lembaga saya mendukung kelancaran tugas lembaga					
I. TEKNOLOGI						
39	Teknologi mempengaruhi kecepatan proses penyelesaian pekerjaan di lembaga saya					
40	Seluruh karyawan di lembaga saya mengikuti perkembangan teknologi yang ada					
J. PERSEPSI						
41	SDM di lembaga saya bersemangat jika diberikan wewenang untuk mengambil keputusan					
42	SDM di lembaga saya lebih senang bekerja sendiri daripada bekerja dengan tim					
43	SDM di lembaga saya berusaha mempertahankan keberadaannya di lembaga ini					
K. SIKAP						
44	SDM di lembaga saya menyukai pekerjaan yang ditekuni sekarang					

NO	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SSS	SS	S	KS	TS
45	SDM di lembaga saya tidak mencampuri pekerjaan yang bukan merupakan bagian dari tugasnya					
46	SDM di lembaga saya menerima apabila ada rekan kerja yang memperoleh penghargaan karena prestasi kerjanya					
47	SDM di lembaga saya cenderung untuk keluar dari lembaga apabila tidak memperoleh apa yang diinginkan					
48	SDM di lembaga saya puas dengan bagian pekerjaan yang dikerjakan sekarang					
49	Tugas SDM di lembaga saya merupakan bagian penting dari keseluruhan tugas lembaga					
50	SDM di lembaga saya tidak berniat untuk keluar dari lembaga					
L. KEPRIBADIAN						
51	SDM di lembaga saya lebih dominan berbicara daripada mendengarkan orang lain					
52	SDM di lembaga saya yakin dan bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan					
53	SDM di lembaga saya mengemukakan secara langsung hal-hal yang tidak disukai kepada orang lain					
M. MOTIVASI						
54	SDM di lembaga saya berusaha dengan giat mencapai prestasi kerja					
55	Kemampuan kerja SDM di lembaga saya menunjang keberhasilan lembaga					
56	SDM di lembaga saya jenuh dengan apa yang dikerjakan sekarang					
N. KEMAMPUAN DAN KETERAMPILAN						
57	SDM di lembaga saya memulai penyelesaian masalah dengan mempelajari penyebab terjadinya masalah tersebut					
58	SDM di lembaga saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan dengan baik					

NO	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SSS	SS	S	KS	TS
59	SDM di lembaga saya memahami situasi hati mempengaruhi komunikasi dengan rekan kerja dan pihak lain di luar lembaga					
60	Perilaku yang emosional menyulitkan SDM di lembaga saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
61	SDM di lembaga saya memiliki keterampilan bekerja dengan komputer					
62	Kemampuan dan keterampilan bekerja sangat penting bagi SDM di lembaga saya					
O. TINGKAT PENDIDIKAN						
63	Tingkat pendidikan SDM di lembaga saya memadai					
64	SDM di lembaga saya memiliki peluang untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi					
65	SDM di lembaga saya tidak bekerja pada bidang pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan					
66	Bidang pekerjaan yang ditekuni SDM di lembaga saya tidak harus sesuai dengan latar belakang pendidikan					
P. USIA						
67	Usia mempengaruhi kualitas pekerjaan SDM di lembaga saya					
68	Semakin bertambah usia semangat bekerja SDM di lembaga saya akan semakin menurun					
69	Usia tidak menghalangi SDM di lembaga saya untuk mengikuti perkembangan teknologi yang terjadi					
Q. JENIS KELAMIN						
70	Laki-laki dan perempuan di lembaga saya memiliki kesempatan yang sama dalam pengembangan karir					
71	Wanita di lembaga saya tidak memilih berkarir karena alasan keluarga					
72	Laki-laki di lembaga saya lebih tegas dalam mengambil keputusan					
73	Wanita lebih mengutamakan perasaan dalam pengambilan keputusan dibandingkan laki-laki di lembaga saya					

NO	PERNYATAAN	ALTERNATIF JAWABAN				
		5	4	3	2	1
		SSS	SS	S	KS	TS
R. STATUS PERKAWINAN						
74	Setelah berkeluarga SDM di lembaga saya lebih giat dalam mempertahankan pekerjaannya .					
75	SDM di lembaga saya yang sudah menikah lebih mengutamakan keluarga dibandingkan dengan tanggung jawab pekerjaannya					
S. MASA KERJA						
76	Produktivitas kerja SDM di lembaga saya semakin lama semakin menurun					
77	Semakin lama bekerja SDM di lembaga saya semakin mencintai pekerjaannya					

Paraf

UNIVERSITAS TERBUKA