

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### 4.1 Gambaran Umum Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM

Departemen Hukum dan HAM (dahulu Departemen Kehakiman) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 1945 tentang Pembentukan Departemen-Departemen di Republik Indonesia.

Pengumuman Pemerintah tanggal 19 Agustus 1945 tentang Pembentukan Kabinet I menetapkan Prof. Dr. Mr. Supomo sebagai Menteri Kehakiman Republik Indonesia Pertama. Beberapa bulan kemudian, tepatnya pada tanggal 1 Oktober 1945 Departemen Kehakiman diperluas dengan menambahkan Satuan Kerja Kejaksaan dan Satuan Kerja Jawatan Topografi.

Satu tahun kemudian, Mahkamah Islam Tinggi dikeluarkan dari Departemen Kehakiman dan masuk ke dalam lingkup Departemen Agama, sedangkan Jawatan Topografi dialihkan ke dalam wewenang Departemen Pertahanan, berdasarkan Penetapan Pemerintah tahun 1946.

Dekrit Presiden 5 Juli 1959 untuk kembali kepada Undang-Undang Dasar 1945 membawa perubahan dalam struktur organisasi Departemen Kehakiman. Lembaga Pembinaan Hukum Nasional yang dibentuk oleh Presiden dialihkan kewenangannya dari tangan Perdana Menteri ke Departemen Kehakiman.

Pengesahan Undang-Undang tentang Pokok-Pokok Kekuasaan Kehakiman Tahun 1964 kembali mengubah struktur organisasi Departemen Kehakiman. Lembaga Peradilan Negara Republik Indonesia yang menjalankan dan melaksanakan hukum diberikan fungsi Pengayoman dengan implementasi dalam lingkungan Peradilan Umum, Peradilan Agama, Peradilan Militer, dan Peradilan Tata Usaha Negara. Peradilan Umum dilaksanakan oleh lembaga Mahkamah Agung, Pengadilan Tinggi, dan Pengadilan Negeri.

Pengesahan undang-undang ini bersamaan dengan timbulnya gejolak untuk mengembangkan konsep baru ilmu administrasi negara yang mulai dirasakan pada akhir tahun 1960-an dan awal 1970-an. Ketika itu Dwight Waldo menggegerkan masyarakat sarjana administrasi negara dengan isyaratnya yang terkenal bahwa administrasi negara hidup di zaman yang penuh kekacauan (*time of turbulence*). Di Indonesia penempatan lembaga yudikatif dalam kewenangan eksekutif-lah yang memicu kekacauan dalam sistem administrasi negara. Peradilan sebagai kekuasaan yudikatif, menurut Teori Trias Politica tentang pembagian kekuasaan negara, tidak boleh diletakkan di bawah kewenangan lembaga eksekutif (Departemen Kehakiman) karena keduanya memiliki derajat kekuasaan yang sama.

Perkembangan paradigma Ilmu Administrasi Negara sebagai Administrasi Negara pada tahun 1970-an membawa perubahan dalam pola struktur administrasi Departemen Kehakiman. Perkembangan paradigma Ilmu Administrasi Negara ini memperluas locus administrasi negara ke arah teori organisasi. Teori organisasi tidak hanya memperhatikan tata kerja organisasi (struktur organisasi) tetapi juga hubungan personal dalam organisasi (struktur sosial).

Undang-Undang tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kekuasaan Kehakiman mulai diberlakukan pada tanggal 17 Desember 1970 yang menegaskan bahwa kekuasaan kehakiman adalah kekuasaan yang merdeka dan dilaksanakan oleh Peradilan Umum, Peradilan Agama, Peradilan Militer, dan Peradilan Tata Usaha Negara.

Perkembangan ilmu administrasi negara turut mengubah struktur organisasi Departemen Kehakiman menjadi lebih baik. Presiden Republik Indonesia dalam Keputusannya Nomor 44 tahun 1974 menetapkan Kedudukan Tugas Pokok dan Fungsi Departemen; serta Susunan Organisasi Departemen. Jika dilihat dari perspektif ilmu administrasi negara, meskipun belum sepenuhnya tepat, karena masih meletakkan lembaga yudikatif di bawah kekuasaan eksekutif, namun Keputusan Presiden tersebut telah

menunjukkan langkah awal pemerintahan yang baru berdiri ini untuk menata sistem administrasi negaranya yang lebih berpihak kepada kepentingan publik.

Reformasi tahun 1999 telah mengubah wajah organisasi Departemen Kehakiman. Lembaga Peradilan telah diberikan haknya dalam administrasi negara sebagai wadah yudikatif yang independen, sesuai Teori Trias Politica tentang pemisahan kekuasaan antara legislatif, yudikatif dan eksekutif. Departemen Kehakiman diubah namanya menjadi Departemen Hukum dan HAM yang masih memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai Pengayom masyarakat. Penekanan sebagai Pengayom masyarakat membawa dampak pada pola pembinaan administrasi pelayanan publik yang diberikan oleh lembaga ini.

Departemen Hukum dan HAM memiliki tanggung jawab untuk menegakkan supremasi hukum yang berdimensi hak asasi manusia. Visi dari lembaga ini adalah terwujudnya sistem dan politik hukum nasional yang mantap dalam rangka tegaknya supremasi hukum dan hak asasi manusia untuk menunjang tercapainya kehidupan masyarakat yang aman, bersatu, rukun, damai, adil, dan sejahtera. Misinya adalah :

- Menyusun perencanaan hukum;
- Membentuk, menyempurnakan, memperbaharui hukum, dan peraturan perundang-undangan;
- Melaksanakan penerapan hukum, pelayanan hukum dan penegakan hukum;
- Melakukan pembinaan dan pengembangan hukum;
- Meningkatkan dan memantapkan pengawasan hukum;
- Meningkatkan dan memantapkan kesadaran dan budaya hukum masyarakat;
- Meningkatkan dan memantapkan jaringan dokumentasi dan informasi hukum nasional;
- Meningkatkan upaya perlindungan, pemajuan, penegakan, pemenuhan, dan penghormatan hak asasi manusia;

- Melaksanakan penelitian dan pengembangan hukum dan hak asasi manusia;
- Meningkatkan pembinaan sumber daya manusia aparatur hukum;
- Meningkatkan dan melindungi karya intelektual dan karya budaya yang inovatif dan inventif;
- Meningkatkan sarana dan prasarana hukum.

Departemen Hukum dan HAM dalam melaksanakan fungsinya sebagai penegak supremasi hukum yang berdimensi HAM memiliki kewenangan untuk :

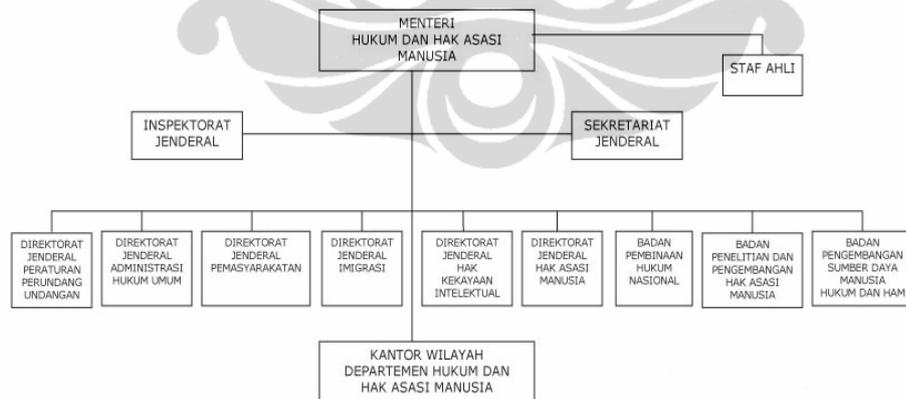
- Menetapkan kebijakan dibidangnya untuk mendukung pembangunan secara makro;
- Menyusun rencana nasional secara makro dibidangnya;
- Menetapkan persyaratan akreditasi lembaga pendidikan dan sertifikasi tenaga profesional serta persyaratan dibidangnya;
- Mengatur penetapan perjanjian atau persetujuan internasional yang disahkan atas nama negara dibidangnya;
- Menetapkan kebijakan sistem informasi nasional dibidangnya;
- Melakukan pembinaan hukum dan peraturan perundang-undangan nasional;
- Membuat pengesahan dan persetujuan badan hukum dibidangnya;
- Membuat pengesahan dibidang hak atas kekayaan intelektual; serta
- Kewenangan lain yang melekat dan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti :
  - Pengaturan dan pembinaan terhadap bidang persyaratan keimigrasian dan kenotariatan;
  - Pengaturan dan pembinaan terhadap bidang tahanan, benda sitaan negara dan barang rampasan negara, peradilan, penasehatan hukum, pendaftaran jaminan fidusia, perubahan nama, harta peninggalan, kepailitan ketatanegaraan dalam bidangnya dan kewarganegaraan;

- Pengaturan dan pembinaan dibidang daktiloskopi, grasi, amnesti, abolisi, rehabilitasi dan penyidik pegawai negeri sipil;
- Penerapan perlindungan, pemajuan, penegakan dan pemenuhan hak asasi manusia.

Departemen Hukum dan HAM mempunyai tugas membantu presiden dalam menyelenggarakan sebagian tugas pemerintahan dibidang hukum dan HAM.

Fungsi yang diemban oleh Departemen Hukum dan HAM adalah untuk merumuskan kebijakan nasional, kebijakan pelaksanaan, dan kebijakan teknis dibidang hukum dan HAM; melaksanakan urusan pemerintahan sesuai dengan bidang tugasnya; mengelola barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya; melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugasnya; dan menyampaikan laporan hasil evaluasi, saran, dan pertimbangan dibidang tugas dan fungsinya kepada Presiden.

Departemen Hukum dan HAM memiliki struktur organisasi sebagaimana tertera pada Gambar 3.1



Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Departemen Hukum dan HAM  
Sumber : [www.dephukham.go.id](http://www.dephukham.go.id)

Penelitian ini akan memfokuskan diri pada pemberian layanan yang dilakukan oleh Sekretariat Jenderal, sebagai Unit Eselon I yang berada satu tingkat di atas Unit Eselon I lainnya. Sekretariat Jenderal, secara umum, memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan pelayanan yang memuaskan kepada pegawai Departemen Hukum dan HAM yang merupakan pelanggan internal dari organisasi ini.

Dari keenam Unit Eselon II di bawah Sekretariat Jenderal, yaitu : Biro Umum, Biro Humas dan Hubungan Luar Negeri, Biro Kepegawaian, Biro Keuangan, Biro Perlengkapan dan Biro Perencanaan; penelitian ini akan mengambil Biro Kepegawaian sebagai locus penelitian. Dasar pertimbangan pemilihan locus ini karena Biro Kepegawaian memiliki pelanggan internal yang tersebar di seluruh Indonesia; bidang tugasnya langsung menyangkut kepentingan pribadi pelanggan sehingga tingkat kinerjanya akan mempengaruhi secara langsung kualitas pelayanan yang diberikan.

Gambaran umum Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM menguraikan karakteristik locus penelitian. Data yang tersaji dalam bagian ini merupakan buah pemikiran Kepala Biro Kepegawaian yang terangkum dalam laporan notulen rapat koordinasi pejabat di lingkungan Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM pascapelantikan akhir tahun 2007.

Pengertian Kepegawaian berasal dari istilah *personalia*, pegawai atau *personnel*. Menurut kamus Webster's Kepegawaian didefinisikan sebagai : *the body of persons employed in some service, especially a public service*, yaitu suatu lembaga pegawai yang bekerja pada kantor, khususnya kantor pemerintah. Pengertian pegawai ini selanjutnya dipadukan dengan pengertian kepegawaian, yang menurut penjelasan umum Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 disebutkan sebagai segala hal-hal mengenai kedudukan, kewajiban, hak dan pembinaan Pegawai Negeri Sipil.

Pelaksana tugas, fungsi, kewajiban dan hak pembinaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemen adalah Biro Kepegawaian.

Biro Kepegawaian dalam penyelenggaraan tugas dan fungsinya tidak terlepas dari hubungan antarpejabat dalam organisasi tersebut yang harus

diatur dalam bentuk-bentuk hubungan dan tata kerja sesuai prinsip-prinsip organisasi yang berlaku pada Sekretariat Jenderal baik hubungan vertikal, horizontal dan diagonal maupun hubungan-hubungan lintas sektoral.

Visi Biro Kepegawaian adalah mewujudkan pegawai Departemen Hukum dan HAM yang peduli, profesional, bersih dan bermartabat yang tergelar di tengah masyarakat untuk memberikan kualitas pelayanan publik yang terbaik guna meningkatkan citra pemerintah di mata masyarakat dengan berperilaku santun, terampil, taat azas hukum.

Biro Kepegawaian mengemban 4 misi sebagai penjabaran dari visi organisasi, yaitu sebagai berikut :

- Memperjuangkan kepentingan membangun sistem pembinaan sumber daya manusia Departemen Hukum dan HAM sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan menyiapkan sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dinamis.
- Membangun infrastruktur yang efektif untuk menyiapkan, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia Departemen Hukum dan HAM.
- Membangun budaya kelembagaan yang tertumpu pada budaya masyarakat.
- Memelihara disiplin pegawai Departemen Hukum dan HAM yang konstruktif untuk mewujudkan akuntabilitas.

Kepala Biro Kepegawaian berkedudukan sebagai unsur pembantu pimpinan yang berada dibawah Sekretariat Jenderal sebagai Unit Eselon I dalam jajaran Departemen Hukum dan HAM, yang dipimpin oleh Sekretaris Jenderal.

Tanggung jawab yang diberikan kepada Kepala Biro Kepegawaian adalah melaksanakan sebagian tugas Sekretariat Jenderal di bidang pengelolaan dan pembinaan kepegawaian di lingkungan Departemen.

Wujud tanggung jawab pelaksanaan tugas Kepala Biro Kepegawaian dijabarkan kedalam 8 fungsi sebagai berikut :

- Melakukan penyusunan rencana formasi pegawai, pengadaan pegawai dan penempatan pegawai.
- Menyiapkan peraturan perundang-undangan dan petunjuk kepegawaian.
- Melakukan pengendalian kepangkatan.
- Menyiapkan kesejahteraan pegawai serta urusan tata usaha Biro.
- Melakukan penyusunan rencana dan penyiapan pengembangan pegawai.
- Melakukan perencanaan dan penyiapan kenaikan gaji berkala dan mutasi kepegawaian lainnya.
- Melakukan perencanaan dan penyiapan cuti, pemberhentian dan pensiun pegawai.
- Melakukan pelaksanaan urusan tata usaha kepegawaian.

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor M.03-PR.07.10 Tahun 2005 tanggal 7 Desember 2005, dijelaskan bahwa organisasi Biro Kepegawaian merupakan satuan kerja dibawah Sekretariat Jenderal Departemen Hukum dan HAM; dipimpin seorang Kepala Biro. Data mengenai struktur organisasi Departemen Hukum dan HAM mendeskripsikan bahwa Biro Kepegawaian terdiri dari 1 orang pejabat Eselon II.A yaitu Kepala Biro Kepegawaian; 5 orang pejabat Eselon III.A yaitu para Kepala Bagian; 19 orang pejabat Eselon IV.A yaitu para Kepala Sub Bagian; dan 116 orang staf administrasi; sebagaimana ditunjukkan Gambar 4.1



Gambar 4.1  
Struktur Organisasi Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM  
Sumber : [www.dephukham.go.id](http://www.dephukham.go.id)

#### 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Sub bab ini membahas hasil penelitian yang meliputi hasil pengumpulan data, deskripsi data variabel penelitian, dan hasil analisis data.

##### 4.2.1 Hasil Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dan pengumpulan data dilakukan pada bulan Juni 2009. Kuesioner yang disebarakan kepada pegawai di lingkungan Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia berjumlah 92 eksemplar. Kuesioner yang diterima responden terdiri dari 4 bagian, yaitu :

- Petunjuk Pengisian merupakan pernyataan tentang tujuan dilakukannya survey dan tata cara pengisian kuesioner;
- Data Responden berisi pertanyaan mengenai latar belakang responden;

- Struktur Organisasi memaparkan dimensi struktur organisasi yang merupakan variabel X penelitian ini dalam bentuk pilihan pernyataan sikap sebanyak 39 butir pernyataan;
- Kualitas Pelayanan memuat 10 butir pernyataan pilihan sikap responden terhadap kualitas pelayanan Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM yang merupakan variabel Y penelitian ini.

Seluruh data yang berhasil dihimpun selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS. Hasil pengolahan data disajikan dalam bentuk tabel dan gambar yang diberi penjelasan agar mudah dimengerti.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Struktur Organisasi dan Kualitas Pelayanan

Analisis deskriptif merupakan gambaran jawaban responden dari variabel struktur organisasi dan kualitas pelayanan.

Dimensi struktural organisasi yang dianalisis dalam penelitian ini adalah komponen administrasi, otonomi, sentralisasi, kompleksitas, delegasi otoritas, differensiasi, formalisasi, integrasi, profesionalisme, rentang kendali, spesialisasi, standarisasi, dan hierarki. Dimensi tersebut merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui penilaian responden terhadap struktur organisasi yang digunakan oleh Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM.

Dimensi kualitas pelayanan yang dianalisis dalam penelitian ini adalah bukti langsung (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*).

##### 4.2.2.1 Dimensi Komponen Administrasi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.1 terhadap pernyataan penelitian “Jumlah Staf Administrasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal dan Informal” :

- 0% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;

- 34,8% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 32,6% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 23,9% responden menyatakan Mendukung; dan
- 8,7% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,07 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti jumlah staf administrasi pada Biro Kepegawaian dilihat dari tingkat pendidikan formal maupun informal belum mendukung sistem manajemen mutu pelayanan yang baik.

Tabel 4.1  
Jumlah Staf Administrasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal dan Informal

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	32	34.8	34.8
Kurang Mendukung	30	32.6	67.4
Mendukung	22	23.9	91.3
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.2 terhadap pernyataan penelitian “Jumlah Pejabat Administrasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal dan Informal” :

- 0% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 38,0% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 40,2% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 16,3% responden menyatakan Mendukung; dan
- 5,4% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,89 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti jumlah pejabat administrasi pada Biro Kepegawaian dilihat dari tingkat pendidikan formal maupun informal belum mendukung sistem manajemen mutu pelayanan yang baik.

Tabel 4.2  
Jumlah Pejabat Administrasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Formal dan Informal

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	35	38.0	18.0
Kurang Mendukung	37	40.2	78.3
Mendukung	15	16.3	94.6
Sangat Mendukung	5	5.4	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.3 terhadap pernyataan penelitian “Jumlah Pejabat Administrasi Berdasarkan Tingkat Keahlian dan Sertifikasi” :

- 0% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 40,2% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 10,9% responden menyatakan Mendukung; dan
- 13,0% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,01 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti jumlah pejabat administrasi pada Biro Kepegawaian dilihat dari

tingkat keahlian maupun sertifikasi yang dimiliki belum mendukung sistem manajemen mutu pelayanan yang baik.

Tabel 4.3  
Jumlah Pejabat Administrasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan Keahlian dan Sertifikasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	33	35.9	35.9
Kurang Mendukung	37	40.2	76.1
Mendukung	10	10.9	87.0
Sangat Mendukung	12	13.0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.2 Dimensi Otonomi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.4 terhadap pernyataan penelitian “Pejabat Eselon IV Membutuhkan Persetujuan Pejabat Eselon III dan II Dalam Pengambilan Keputusan Teknis” :

- 0% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 38,0% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 43,5% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 15,2% responden menyatakan Mendukung; dan
- 3,3% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,84 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti bahwa prosedur pengambilan keputusan teknis oleh Pejabat Eselon IV menghambat terciptanya kualitas pelayanan yang baik karena hierarki yang dilalui terlalu tinggi.

Tabel 4.4  
Pejabat Eselon IV Membutuhkan Persetujuan Pejabat Eselon III dan II  
Dalam Pengambilan Keputusan Teknis

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	35	38.0	38.0
Kurang Mendukung	40	43.5	81.5
Mendukung	14	15.2	96.7
Sangat Mendukung	3	3.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.5 terhadap pernyataan penelitian “Pejabat Eselon III Membutuhkan Persetujuan Pejabat Eselon II dan I Dalam Pengambilan Keputusan Teknis” :

- 2,2% menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 38,0% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 39,1% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 16,3% responden menyatakan Mendukung; dan
- 4,3% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,83 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti prosedur pengambilan keputusan teknis oleh Pejabat Eselon III menghambat terciptanya kualitas pelayanan yang baik, karena hierarki yang dilalui terlalu tinggi.

Tabel 4.5  
Pejabat Eselon III Membutuhkan Persetujuan Pejabat Eselon II dan I  
Dalam Pengambilan Keputusan Teknis

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	35	38.0	40.2
Kurang Mendukung	36	39.1	79.3
Mendukung	15	16.3	95.7
Sangat Mendukung	4	4.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 terhadap pernyataan penelitian “Pejabat Eselon II Membutuhkan Persetujuan Pejabat Eselon I Dalam Pengambilan Keputusan Teknis” :

- 2,2% menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 51,1% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 23,9% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 16,3% responden menyatakan Mendukung; dan
- 6,5% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,74 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti prosedur pengambilan keputusan teknis oleh Pejabat Eselon II pada Biro Kepegawaian menghambat terciptanya kualitas pelayanan yang baik. Pejabat Eselon II memiliki bidang tugas yang luas dan strategis sehingga perluasan otonomi pengambilan keputusan teknis merupakan penyeimbang dari tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya.

Tabel 4.6  
Pejabat Eselon II Membutuhkan Persetujuan Pejabat Eselon I  
Dalam Pengambilan Keputusan Teknis

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	47	51.1	53.3
Kurang Mendukung	22	23.9	77.2
Mendukung	15	16.3	93.5
Sangat Mendukung	6	6.5	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.3 Dimensi Sentralisasi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 terhadap pernyataan penelitian “Partisipasi Pejabat Eselon IV Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan” :

- 2,2% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung,
- 27,2% responden menyatakan Tidak Mendukung,
- 40,2% responden menyatakan Kurang Mendukung,
- 25,0% responden menyatakan Mendukung, dan
- 5,4% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,04 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti partisipasi Pejabat Eselon IV, sebagai pejabat administrasi lini terdepan, dalam penyusunan rencana kegiatan belum maksimal.

Tabel 4.7  
Partisipasi Pejabat Eselon IV Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	25	27.2	29.4
Kurang Mendukung	37	40.2	69.6
Mendukung	23	25.0	94.6
Sangat Mendukung	5	5.4	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.8 terhadap pernyataan penelitian “Partisipasi Pejabat Eselon III Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan” :

- 3,3% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 37,0% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 15,2% responden menyatakan Mendukung; dan
- 8,7% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,90 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti partisipasi Pejabat Eselon III dalam penyusunan rencana kegiatan belum maksimal.

Tabel 4.8  
Partisipasi Pejabat Eselon III Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	3	3.3	3.3
Tidak Mendukung	33	35.9	39.1
Kurang Mendukung	34	37.0	76.1
Mendukung	14	15.2	91.3
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 terhadap pernyataan penelitian “Partisipasi Pejabat Eselon II Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan” :

- 2,2% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9% responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 40,2% responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 10,9% responden menyatakan Mendukung; dan
- 10,9% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,92 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti keterlibatan Pejabat Eselon II dalam penyusunan rencana kegiatan belum maksimal.

Tabel 4.9  
Partisipasi Pejabat Eselon II Dalam Penyusunan Rencana Kegiatan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	33	35.9	38.0
Kurang Mendukung	37	40.2	78.3
Mendukung	10	10.9	89.1
Sangat Mendukung	10	10.9	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.4 Dimensi Kompleksitas

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.10 terhadap pernyataan penelitian “Pelatihan Teknis dan Fungsional Bagi Staf Administrasi” :

- 3,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 37,0 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 41,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 14,1 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 4,3 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,79 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pelatihan teknis dan fungsional bagi staf administrasi pada Biro Kepegawaian saat ini belum mendukung sistem manajemen mutu pelayanan.

Tabel 4.10  
Pelatihan Teknis dan Fungsional Bagi Staf Administrasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	3	3.3	3.3
Tidak Mendukung	34	37.0	40.3
Kurang Mendukung	38	41.3	81.3
Mendukung	13	14.1	95.4
Sangat Mendukung	4	4.5	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.11 terhadap pernyataan penelitian “Pelatihan Teknis dan Fungsional Bagi Pejabat Administrasi” :

- 1,1 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 38 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 41,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 10,9 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 8,7 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pelatihan teknis dan fungsional bagi pejabat administrasi pada Biro Kepegawaian saat ini belum mendukung sistem manajemen mutu pelayanan.

Tabel 4.11  
Pelatihan Teknis dan Fungsional Bagi Pejabat Administrasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Tidak Mendukung	35	38.0	39.1
Kurang Mendukung	38	41.3	80.4
Mendukung	10	10.9	91.3
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 terhadap pernyataan penelitian “Pelatihan Struktural Bagi Pejabat Administrasi” :

- 1,1 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 39,1 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 38 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 16,3 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 5,4 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,86 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pelatihan struktural bagi pejabat administrasi pada Biro Kepegawaian saat ini belum mendukung sistem manajemen mutu pelayanan.

Tabel 4.12  
Pelatihan Struktural Bagi Pejabat Administrasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Tidak Mendukung	36	39.1	40.2
Kurang Mendukung	35	38.0	78.3
Mendukung	15	16.3	94.6
Sangat Mendukung	5	5.4	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.5 Dimensi Delegasi Otoritas

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.13 terhadap pernyataan penelitian “Otorisasi Penetapan Keputusan Teknis Bagi Pejabat Eselon IV” :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 37 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 19,6 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 7,6 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,99 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti Pejabat Eselon IV pada Biro Kepegawaian tidak diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan teknis sehingga menghambat terciptanya sistem manajemen mutu pelayanan yang baik, terutama dari segi efisiensi waktu pelayanan.

Tabel 4.13  
Otorisasi Penetapan Keputusan Teknis Bagi Pejabat Eselon IV

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	33	35.9	35.9
Kurang Mendukung	34	37.0	72.8
Mendukung	18	19.6	92.4
Sangat Mendukung	7	7.6	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.14 terhadap pernyataan penelitian “Otorisasi Penetapan Keputusan Teknis Lintas Batas Bagi Pejabat Eselon IV” :

- 4,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 34,8 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 40,2 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 17,4 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 3,3 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,80 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti Pejabat Eselon IV pada Biro Kepegawaian tidak diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan teknis lintas batas sehingga menghambat terciptanya sistem manajemen mutu pelayanan yang baik, terutama dari segi efisiensi waktu pelayanan.

Tabel 4.14  
Otorisasi Penetapan Keputusan Teknis Lintas Batas Bagi  
Pejabat Eselon IV

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	4	4.3	4.3
Tidak Mendukung	32	34.8	39.1
Kurang Mendukung	37	40.2	79.3
Mendukung	16	17.4	96.7
Sangat Mendukung	3	3.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 terhadap pernyataan penelitian “Otorisasi Penetapan Keputusan Teknis Lintas Batas Bagi Pejabat Eselon III” :

- 1,1 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 34,8 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 55,4 % responden menyatakan Mendukung;
- 8,7 % responden menyatakan Sangat Mendukung; dan
- 0 % responden menyatakan Tidak Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,72 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti Pejabat Eselon III pada Biro Kepegawaian tidak diberikan kewenangan untuk mengambil keputusan teknis lintas batas sehingga menghambat terciptanya sistem manajemen mutu pelayanan yang baik, terutama dari segi efisiensi waktu pelayanan.

Tabel 4.15  
Otorisasi Penetapan Keputusan Teknis Lintas Batas Bagi  
Pejabat Eselon III

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Kurang Mendukung	32	34.8	35.9
Mendukung	51	55.4	91.3
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.6 Dimensi Differensiasi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.16 terhadap pernyataan penelitian “Pengelompokan Staf Administrasi Bersertifikasi Keahlian Teknis” :

- 2,2 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 45,7 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 4,3 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 12 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti strategi pengelompokan staf administrasi bersertifikasi keahlian teknis kurang mendukung efektivitas kinerja Biro Kepegawaian dalam pemberian layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.16  
 Pengelompokan Staf Administrasi Bersertifikasi Keahlian Teknis

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	33	35.9	38.1
Kurang Mendukung	42	45.7	83.8
Mendukung	4	4.3	88.1
Sangat Mendukung	11	12.0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.17 terhadap pernyataan penelitian “Pengelompokan Staf Administrasi Bersertifikasi Keahlian Fungsional” :

- 1,1 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 34,8 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 44,6 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 19,6 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 0 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,83 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti strategi pengelompokan staf administrasi bersertifikasi keahlian fungsional kurang mendukung efektivitas kinerja Biro Kepegawaian dalam pemberian layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.17  
 Pengelompokan Staf Administrasi Bersertifikasi Keahlian Fungsional

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Tidak Mendukung	32	34.8	35.9
Kurang Mendukung	41	44.6	80.4
Mendukung	18	19.6	100.0
Sangat Mendukung	0	0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.18 terhadap pernyataan penelitian “Penyebaran Staf Administrasi Bersertifikasi Keahlian Teknis” :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 37 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 13 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 46,7 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 3,3 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,83 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti strategi penyebaran staf administrasi bersertifikasi keahlian fungsional mendukung efektivitas kinerja Biro Kepegawaian dalam pemberian layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.18  
Penyebaran Staf Administrasi Bersertifikasi Keahlian Teknis

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	34	37.0	37.0
Kurang Mendukung	12	13.0	50.0
Mendukung	43	46.7	96.7
Sangat Mendukung	3	3.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.7 Dimensi Formalisasi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.19 terhadap pernyataan penelitian “Surat Keputusan Penempatan Bagi Staf Administrasi” :

- 1,1 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 23,9 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 58,7 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 15,2 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 1,1 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,91 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti penempatan staf administrasi pada Biro Kepegawaian belum didukung oleh Surat Keputusan sehingga sistem manajemen mutu pelayanan belum dapat diterapkan dengan baik. Surat keputusan berkaitan dengan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 4.19  
Surat Keputusan Penempatan Bagi Staf Administrasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Tidak Mendukung	22	23.9	25.0
Kurang Mendukung	54	58.7	83.7
Mendukung	14	15.2	98.9
Sangat Mendukung	1	1.1	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.20 terhadap pernyataan penelitian “Surat Penetapan Uraian Pekerjaan Bagi Staf Administrasi” :

- 4,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 26,1 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 50 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 16,3 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 3,3 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti uraian pekerjaan staf administrasi pada Biro Kepegawaian belum didukung oleh Surat Penetapan sehingga sistem manajemen mutu pelayanan belum dapat diterapkan dengan baik. Surat penetapan berkaitan dengan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 4.20  
Surat Penetapan Uraian Pekerjaan Bagi Staf Administrasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	4	4.3	4.3
Tidak Mendukung	24	26.1	30.4
Kurang Mendukung	46	50.0	80.4
Mendukung	15	16.3	96.7
Sangat Mendukung	3	3.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.21 terhadap pernyataan penelitian “Pendeskripsian Posisi Staf Administrasi Dalam Bagan Struktur Organisasi” :

- 2,2 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 39,1 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 17,4 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 5,4 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti posisi staf administrasi pada Biro Kepegawaian belum didukung oleh pendeskripsian dalam bagan struktur organisasi sehingga sistem manajemen mutu pelayanan belum dapat diterapkan dengan baik. Pendeskripsian dalam bagan struktur organisasi berkaitan dengan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel 4.21  
Pendeskrripsian Posisi Staf Administrasi Dalam  
Bagan Struktur Organisasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	33	35.9	38.0
Kurang Mendukung	36	39.1	77.2
Mendukung	16	17.4	94.6
Sangat Mendukung	5	5.4	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.8 Dimensi Integrasi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.22 terhadap pernyataan penelitian “Perputaran Posisi Staf Administrasi Lingkup Eselon IV” :

- 2,2 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 37 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 40,2 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 12 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 8,7 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti sistem manajemen mutu Biro Kepegawaian belum didukung oleh perputaran posisi staf administrasi lingkup Eselon IV.

Tabel 4.22  
Perputaran Posisi Staf Administrasi Lingkup Eselon IV

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	34	37.0	39.1
Kurang Mendukung	37	40.2	79.3
Mendukung	11	12.0	91.3
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.23 terhadap pernyataan penelitian “Perputaran Posisi Staf Administrasi Antarlingkup Eselon IV” :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 37 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 48,9 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 3,3 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 10,9 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti sistem manajemen mutu Biro Kepegawaian belum didukung oleh perputaran posisi staf administrasi antarlingkup Eselon IV.

Tabel 4.23  
Perputaran Posisi Staf Administrasi Antarlingkup Eselon IV

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	34	37.0	37.0
Kurang Mendukung	45	48.9	85.9
Mendukung	3	3.3	89.1
Sangat Mendukung	10	10.9	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.24 terhadap pernyataan penelitian “Perputaran Posisi Pejabat Eselon IV “ :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 39,1 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 53,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 6,5 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 1,1 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,70 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti sistem manajemen mutu Biro Kepegawaian belum didukung oleh perputaran posisi pejabat Eselon IV.

Tabel 4.24  
Perputaran Posisi Pejabat Eselon IV

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	36	39.1	39.1
Kurang Mendukung	49	53.3	92.4
Mendukung	6	6.5	98.9
Sangat Mendukung	1	1.1	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.9 Dimensi Profesionalisme

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.25 terhadap pernyataan penelitian “Implementasi Prosedur Operasional Standar” :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 45,7 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 8,7 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 9,8 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,92 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti Biro Kepegawaian belum didukung oleh Prosedur Operasional Standar dalam pemberian layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.25  
Implementasi Prosedur Operasional Standar

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Tidak Mendukung	33	35.9	35.9
Kurang Mendukung	42	45.7	81.5
Mendukung	8	8.7	90.2
Sangat Mendukung	9	9.8	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.26 terhadap pernyataan penelitian “Implementasi Sistem Manajemen Mutu Terpadu” :

- 1,1 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 43,5 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 31,5 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 14,1 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 9,8 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,88 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti Biro Kepegawaian belum didukung oleh Sistem Manajemen Mutu Terpadu dalam pemberian layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.26  
Implementasi Sistem Manajemen Mutu Terpadu

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Tidak Mendukung	40	43.5	44.6
Kurang Mendukung	29	31.5	76.1
Mendukung	13	14.1	90.2
Sangat Mendukung	9	9.8	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.27 terhadap pernyataan penelitian “Komitmen terhadap Prinsip Tata Pemerintahan yang Baik” :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 41,3 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 33,7 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 21,7% responden menyatakan Mendukung; dan
- 3,3 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,87 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti Biro Kepegawaian belum memiliki komitmen yang tinggi terhadap penerapan prinsip Tata Pemerintahan yang Baik dalam pemberian layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.27  
Komitmen terhadap Prinsip Tata Pemerintahan yang Baik

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	38	41.3	41.3
Kurang Mendukung	31	33.7	75.0
Mendukung	20	21.7	96.7
Sangat Mendukung	3	3.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.10 Dimensi Rentang Kendali

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.28 terhadap pernyataan penelitian “Formasi Staf Administrasi Berdasarkan Bagan Struktur Organisasi” :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 34,8 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 35,9 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 22,8 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 6,5 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,01 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti formasi staf administrasi berdasarkan bagan struktur organisasi kurang mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.28  
Formasi Staf Administrasi Berdasarkan Bagan Struktur Organisasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Tidak Mendukung	32	34.8	34.8
Kurang Mendukung	33	35.9	70.7
Mendukung	21	22.8	93.5
Sangat Mendukung	6	6.5	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.29 terhadap pernyataan penelitian “Formasi Staf Administrasi Berdasarkan Analisis Jabatan” :

- 1,1 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 20,7 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 19,6 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 50 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 8,7 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,86 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti formasi staf administrasi berdasarkan analisis jabatan mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.29  
Formasi Staf Administrasi Berdasarkan Analisis Jabatan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Tidak Mendukung	19	20.7	21.8
Kurang Mendukung	18	19.6	41.4
Mendukung	46	50.0	91.4
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.30 terhadap pernyataan penelitian “Formasi Staf Administrasi Berdasarkan Kebijakan Manajemen” :

- 5,4 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 21,7 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 37 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 21,7 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 14,1 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,17 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti formasi staf administrasi berdasarkan kebijakan manajemen kurang mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.30  
Formasi Staf Administrasi Berdasarkan Kebijakan Manajemen

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	5	5.4	5.4
Tidak Mendukung	20	21.7	27.2
Kurang Mendukung	34	37.0	64.1
Mendukung	20	21.7	85.9
Sangat Mendukung	13	14.1	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.11 Dimensi Spesialisasi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.31 terhadap pernyataan penelitian “Pendelegasian Tanggung Jawab Staf Administrasi Berdasarkan Keahlian” :

- 3,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 45,7 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 28,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 9,8 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 13 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,84 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti sistem manajemen mutu pelayanan pada Biro Kepegawaian belum didukung oleh pendelegasian tanggung jawab staf administrasi berdasarkan keahlian.

Tabel 4.31  
Pendelegasian Tanggung Jawab Staf Administrasi Berdasarkan Keahlian

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	3	3.3	3.3
Tidak Mendukung	42	45.7	48.9
Kurang Mendukung	26	28.3	77.2
Mendukung	9	9.8	87.0
Sangat Mendukung	12	13.0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.32 terhadap pernyataan penelitian “Pendelegasian Tanggung Jawab Staf Administrasi Berdasarkan Tingkat Pendidikan” :

- 2,2 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 46,7 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 29,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 13 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 8,7% responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,79 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti sistem manajemen mutu pelayanan pada Biro Kepegawaian belum didukung oleh pendelegasian tanggung jawab staf administrasi berdasarkan tingkat pendidikan.

Tabel 4.32  
Pendelegasian Tanggung Jawab Staf Administrasi  
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	43	46.7	48.9
Kurang Mendukung	27	29.3	78.3
Mendukung	12	13.0	91.3
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.33 terhadap pernyataan penelitian “Penyesuaian Pelatihan Teknis/Fungsional Staf Administrasi Dengan Bidang Tugas” :

- 4,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 42,4 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 32,6 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 16,3 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 4,3 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,74 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pelatihan teknis/fungsional bagi staf administrasi belum didasarkan kompetensi bidang tugas sehingga menghambat implementasi sistem manajemen mutu pelayanan yang baik.

Tabel 4.33  
Penyesuaian Pelatihan Teknis/Fungsional Staf Administrasi  
Dengan Bidang Tugas

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	4	4.3	4.3
Tidak Mendukung	39	42.4	46.7
Kurang Mendukung	30	32.6	79.3
Mendukung	15	16.3	95.7
Sangat Mendukung	4	4.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.12 Dimensi Standarisasi

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.34 terhadap pernyataan penelitian “Prosedur Operasional Standar Meningkatkan Kualitas Pelayanan” :

- 4,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 15,2 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 6,5 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 37 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 37 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,83 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti standarisasi pekerjaan mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.34  
 Prosedur Operasional Standar Meningkatkan Kualitas Pelayanan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	4	4.3	4.3
Tidak Mendukung	14	15.2	19.5
Kurang Mendukung	6	6.5	26.0
Mendukung	34	37.0	63
Sangat Mendukung	34	37.0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.35 terhadap pernyataan penelitian “Komitmen terhadap Implementasi Prosedur Operasional Standar” :

- 0 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 26,1 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 4,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 35,9 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 33,7 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,99 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti komitmen terhadap standarisasi pekerjaan mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.35  
Komitmen terhadap Implementasi Prosedur Operasional Standar

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	0	0	0
Tidak Mendukung	24	26.1	26.1
Kurang Mendukung	4	4.3	30.4
Mendukung	33	35.9	66.3
Sangat Mendukung	31	33.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.36 terhadap pernyataan penelitian “Dukungan Pimpinan terhadap Implementasi Prosedur Operasional Standar” :

- 5,4 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 34,8 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 29,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 22,8 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 7,6 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,92 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pimpinan belum sepenuhnya memberikan dukungan terhadap implementasi Prosedur Operasional Standar dalam pemberian layanan kepada pelanggan.

Tabel 4.36  
Dukungan Pimpinan terhadap Implementasi  
Prosedur Operasional Standar

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	5	5.4	5.4
Tidak Mendukung	32	34.8	40.2
Kurang Mendukung	27	29.3	69.6
Mendukung	21	22.8	92.4
Sangat Mendukung	7	7.6	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.13 Dimensi Hierarki

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.37 terhadap pernyataan penelitian “Pengalihan Wewenang Pejabat Eselon IV Kepada Fungsional” :

- 4,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 34,8 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 41,3 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 3,3 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 16,3 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,92 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pengalihan wewenang pejabat Eselon IV kepada pejabat fungsional kurang mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.37  
Pengalihan Wewenang Pejabat Eselon IV kepada Fungsional

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	4	4.3	4.3
Tidak Mendukung	32	34.8	39.1
Kurang Mendukung	38	41.3	80.4
Mendukung	3	3.3	83.7
Sangat Mendukung	15	16.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.38 terhadap pernyataan penelitian “Pengalihan Wewenang Pejabat Eselon IV Kepada Pejabat Eselon III” :

- 1,1% responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 35,9 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 38 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 18,5 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 6,5 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,93 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pengalihan wewenang pejabat Eselon IV kepada pejabat Eselon III kurang mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.38  
Pengalihan Wewenang Pejabat Eselon IV Kepada  
Pejabat Eselon III

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	1	1.1	1.1
Tidak Mendukung	33	35.9	37.0
Kurang Mendukung	35	38.0	75.0
Mendukung	17	18.5	93.5
Sangat Mendukung	6	6.5	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.39 terhadap pernyataan penelitian “Pengalihan Wewenang Pejabat Eselon IV Kepada Pejabat Fungsional” :

- 2,2 % responden menyatakan Sangat Tidak Mendukung;
- 27,2 % responden menyatakan Tidak Mendukung;
- 38 % responden menyatakan Kurang Mendukung;
- 23,9 % responden menyatakan Mendukung; dan
- 8,7 % responden menyatakan Sangat Mendukung.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,10 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pengalihan wewenang pejabat Eselon IV kepada pejabat fungsional kurang mendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.39  
Pengalihan Wewenang Pejabat Eselon IV Kepada Pejabat Fungsional

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Mendukung	2	2.2	2.2
Tidak Mendukung	25	27.2	29.3
Kurang Mendukung	35	38.0	67.4
Mendukung	22	23.9	91.3
Sangat Mendukung	8	8.7	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berikut ini ditampilkan rekapitulasi rata-rata jawaban responden tentang struktur organisasi.

Tabel 4.40  
Rekapitulasi rata-rata jawaban responden tentang struktur organisasi

Pernyataan	Mean
Jumlah staf administrasi berdasarkan tingkat pendidikan formal dan informal	3.07
Jumlah pejabat administrasi berdasarkan tingkat pendidikan formal dan informal	2.89
Jumlah pejabat administrasi berdasarkan tingkat keahlian dan sertifikasi	3.01
Pejabat Eselon IV membutuhkan persetujuan Pejabat Eselon III dan II dalam pengambilan keputusan teknis	2.84
Pejabat Eselon III membutuhkan persetujuan Pejabat Eselon II dan I dalam pengambilan keputusan teknis	2.83
Pejabat Eselon II membutuhkan persetujuan Pejabat Eselon I dalam pengambilan keputusan teknis	2.74
Partisipasi Pejabat Eselon IV dalam penyusunan rencana kegiatan	3.04
Partisipasi Pejabat Eselon III dalam penyusunan rencana kegiatan	2.90
Partisipasi Pejabat Eselon II dalam penyusunan rencana kegiatan	2.92
Pelatihan teknis dan fungsional bagi staf administrasi	2.79
Pelatihan teknis dan fungsional bagi pejabat administrasi	2.88
Pelatihan struktural bagi pejabat administrasi	2.86
Otorisasi penetapan keputusan teknis bagi pejabat Eselon IV	2.99
Otorisasi penetapan keputusan teknis lintas batas bagi pejabat Eselon IV	2.80

Otorisasi penetapan keputusan teknis lintas batas bagi pejabat Eselon III	2.72
Pengelompokan staf administrasi bersertifikasi keahlian teknis	2.88
Pengelompokan staf administrasi bersertifikasi keahlian fungsional	2.83
Penyebaran staf administrasi bersertifikasi keahlian teknis	2.83
Surat keputusan penempatan bagi staf administrasi	2.91
Surat penetapan uraian pekerjaan bagi staf administrasi	2.88
Pendesripsian posisi staf administrasi dalam bagan struktur organisasi	2.88
Perputaran posisi staf administrasi lingkup Eselon IV	2.88
Perputaran posisi staf administrasi antar lingkup Eselon IV	2.88
Perputaran posisi pejabat Eselon IV	2.70
Implementasi Prosedur Operasional Standar	2.92
Implementasi sistem Manajemen Mutu Terpadu	2.88
Komitmen terhadap prinsip Tata Pemerintahan yang Baik	2.87
Formasi staf administrasi berdasarkan bagan struktur organisasi	3.01
Formasi staf administrasi berdasarkan analisis jabatan	2.86
Formasi staf administrasi berdasarkan kebijakan manajemen	3.17
Pendelegasian tanggung jawab staf administrasi berdasarkan Keahlian	2.84
Pendelegasian tanggung jawab staf administrasi berdasarkan tingkat pendidikan	2.79
Penyesuaian pelatihan teknis/fungsional staf administrasi dengan bidang tugas	2.74
Prosedur Operasional Standar meningkatkan kualitas pelayanan	2.83
Komitmen terhadap implementasi Prosedur Operasional Standar	2.99
Dukungan pimpinan terhadap implementasi Prosedur Operasional Standar	2.92
Pengalihan wewenang pejabat Eselon IV kepada fungsional	2.92
Pengalihan wewenang pejabat Eselon IV kepada Pejabat Eselon III	2.93
Pengalihan wewenang pejabat Eselon IV kepada pejabat fungsional	3.10
OMS (Overall Mean Score)	2.89

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009.

Berdasarkan nilai keseluruhan rata-rata (OMS) jawaban responden mengenai struktur organisasi perusahaan yang bernilai 2,89 dapat dikatakan masuk dalam rentang skala 2,6-3,4 yang artinya responden kurang mendukung tentang pernyataan yang ada dalam struktur organisasi.

#### 4.2.2.14 Dimensi Bukti Langsung (*tangibles*)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.41 terhadap pernyataan penelitian “Sarana dan Prasarana Kerja” :

- 3,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 41,3 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 23,9 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 18,5 % responden menyatakan Puas; dan
- 13 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,97 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti sarana dan prasarana kerja yang ada belum mendukung terciptanya efektivitas kinerja pegawai.

Tabel 4.41  
Sarana dan Prasarana Kerja

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	3	3.3	3.3
Tidak Puas	38	41.3	44.6
Kurang Puas	22	23.9	68.5
Puas	17	18.5	87.0
Sangat Puas	12	13.0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.42 terhadap pernyataan penelitian “Sarana dan Prasarana Komunikasi” :

- 7,6 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 35,9 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 35,9 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 7,6% responden menyatakan Puas; dan

- 13 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,83 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti sarana dan prasarana komunikasi yang ada belum mendukung terciptanya efektivitas kinerja pegawai.

Tabel 4.42  
Sarana dan Prasarana Komunikasi

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	7	7.6	7.6
Tidak Puas	33	35.9	43.5
Kurang Puas	33	35.9	79.3
Puas	7	35.9	87.0
Sangat Puas	12	13.0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.15 Dimensi Keandalan (*reliability*)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.43 terhadap pernyataan penelitian “Komitmen Pelaksana terhadap Implementasi Prosedur Operasional Standar” :

- 6,5 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 41,3 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 33,7 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 12 % responden menyatakan Puas; dan
- 6,5 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,71 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pelaksana belum memiliki komitmen yang baik terhadap

implementasi Prosedur Operasional Standar. Tanpa komitmen maka sistem manajemen mutu pelayanan yang baik tidak dapat tercipta.

Tabel 4.43  
Komitmen Pelaksana terhadap Implementasi  
Prosedur Operasional Standar

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	6	6.5	6.5
Tidak Puas	38	41.3	47.8
Kurang Puas	31	33.7	81.5
Puas	11	12.0	93.5
Sangat Puas	6	6.5	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.44 terhadap pernyataan penelitian “Dukungan Pimpinan terhadap Implementasi Prosedur Operasional Standar” :

- 5,4 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 43,5 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 35,9 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 5,4 % responden menyatakan Puas; dan
- 9,8 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,71 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pimpinan diperlukan dalam implementasi Prosedur Operasional Standar. Tanpa dukungan pimpinan maka sistem manajemen mutu pelayanan yang baik melalui implementasi standar kerja tidak dapat tercipta.

Tabel 4.44  
Dukungan Pimpinan terhadap Implementasi  
Prosedur Operasional Standar

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	5	5.4	5.4
Tidak Puas	40	43.5	48.9
Kurang Puas	33	35.9	84.8
Puas	5	5.4	90.2
Sangat Puas	9	9.8	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.16 Dimensi Daya Tanggap (*responsiveness*)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.45 terhadap pernyataan penelitian “Profesionalisme Pelaksana” :

- 7,6 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 40,2 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 32,6 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 14,1 % responden menyatakan Puas; dan
- 5,4 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,70 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti profesionalisme pemberi layanan merupakan salah satu faktor pendukung sistem manajemen mutu pelayanan kepada pelanggan.

Tabel 4.45  
 Profesionalisme Pelaksana

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	7	7.6	7.6
Tidak Puas	37	40.2	47.8
Kurang Puas	30	32.6	80.4
Puas	13	14.1	94.6
Sangat Puas	5	5.4	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.46 terhadap pernyataan penelitian “Efektivitas Pelayanan” :

- 2,2 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 33,7 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 31,5 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 16,3 % responden menyatakan Puas; dan
- 16,3 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,11 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti responden menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan belum memenuhi unsur efektivitas. Efektivitas pelayanan dapat tercipta dengan dukungan standarisasi prosedur kerja.

Tabel 4.46  
Efektivitas Pelayanan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	2	2.2	2.2
Tidak Puas	31	33.7	35.9
Kurang Puas	29	31.5	67.4
Puas	15	16.3	83.7
Sangat Puas	15	16.3	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.17 Dimensi Jaminan (*assurance*)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.47 terhadap pernyataan penelitian “Ketepatan Waktu Penyerahan Dokumen” :

- 3,3% responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 38 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 37 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 12 % responden menyatakan Puas; dan
- 9,8 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,87 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti ketepatan waktu penyerahan dokumen merupakan salah satu faktor yang dinilai oleh pelanggan untuk mengukur kualitas pelayanan suatu organisasi publik.

Tabel 4.47  
Ketepatan Waktu Penyerahan Dokumen

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	3	3.3	3.3
Tidak Puas	35	38.0	41.3
Kurang Puas	34	37.0	78.3
Puas	11	12.0	90.2
Sangat Puas	9	9.8	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.48 terhadap pernyataan penelitian “Ketepatan Jumlah Dokumen” :

- 6,5 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 37 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 30,4 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 23,9 % responden menyatakan Puas; dan
- 2,2 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,78 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti ketepatan jumlah dokumen merupakan salah satu faktor yang dinilai oleh pelanggan untuk mengukur kualitas pelayanan suatu organisasi publik.

Tabel 4.48  
Ketepatan Jumlah Dokumen

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	6	6.5	6.5
Tidak Puas	34	37.0	43.5
Kurang Puas	28	30.4	73.9
Puas	22	23.9	97.8
Sangat Puas	2	2.2	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

#### 4.2.2.18 Dimensi Empati (*empathy*)

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.49 terhadap pernyataan penelitian “Pos Keluhan Pelayanan” :

- 3,3 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 42,4 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 29,3 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 12 % responden menyatakan Puas; dan
- 13 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,89 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti kehadiran pos keluhan pelayanan merupakan salah satu faktor yang dinilai oleh pelanggan untuk mengukur kualitas pelayanan suatu organisasi publik.

Tabel 4.49  
Pos Keluhan Pelayanan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	3	3.3	3.3
Tidak Puas	39	42.4	45.7
Kurang Puas	27	29.3	75.0
Puas	11	12.0	87.0
Sangat Puas	12	13.0	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 4.50 terhadap pernyataan penelitian “Pola Hubungan Pemberi dan Penerima Layanan” :

- 6,5 % responden menyatakan Sangat Tidak Puas;
- 30,4 % responden menyatakan Tidak Puas;
- 35,9 % responden menyatakan Kurang Puas;
- 17,4 % responden menyatakan Puas; dan
- 9,8 % responden menyatakan Sangat Puas.

Dari perhitungan rata-rata (MS), diperoleh nilai rata-rata sebesar 2,93 dan bila dipetakan ke dalam interval rata-rata penilaian responden, nilai rata-rata pernyataan ini masuk ke dalam interval 2,61-3,40. Hal ini berarti pola hubungan yang tercipta antara pemberi dan penerima layanan merupakan salah satu faktor yang dinilai oleh pelanggan untuk mengukur kualitas pelayanan suatu organisasi publik.

Tabel 4.50  
Pola Hubungan Pemberi dan Penerima Layanan

	Frekuensi	Persen	Persen Kumulatif
Sangat Tidak Puas	6	6.5	6.5
Tidak Puas	28	30.4	37.0
Kurang Puas	33	35.9	72.8
Puas	16	17.4	90.2
Sangat Puas	9	9.8	100.0
Total	92	100.0	

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berikut ini ditampilkan repakapitulasi rata-rata jawaban responden tentang kualitas pelayanan.

Tabel 4.51  
Rekapitulasi rata-rata jawaban responden tentang Kualitas Pelayanan

Pernyataan	Mean
Sarana dan prasarana kerja	2.97
Sarana dan prasarana komunikasi	2.83
Komitmen pelaksana terhadap Prosedur Operasional Standar	2.71
Dukungan pimpinan terhadap Prosedur Operasional Standar	2.71
Profesionalisme pelaksana	2.70
Efektivitas pelayanan	3.11
ketepatan waktu penyerahan dokumen	2.87
ketepatan jumlah dokumen	2.78
Pos keluhan pelayanan	2.89
Pola hubungan pemberi dan penerima layanan	2.93
OMS (Overall Mean Score)	2.85

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Berdasarkan nilai keseluruhan rata-rata (OMS) jawaban responden mengenai kualitas pelayanan yang bernilai 2,85 dapat dikatakan masuk

dalam rentang skala 2,6-3,4 yang artinya responden kurang puas tentang pernyataan yang ada dalam struktur organisasi.

#### 4.2.3 Hasil Analisis Data

Penelitian telah selesai dilaksanakan kemudian dilakukan analisis data penelitian dengan menggunakan analisis korelasi *product moment pearson* dalam program *SPSS for windows*. Kekuatan hubungan antara struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan adalah kuat yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi *product moment*  $r = 0,732$  dengan signifikan  $p < 0,05$ . Hasil analisis dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.52  
Korelasi X terhadap Y

**Correlations**

		Struktur Organisasi	Kualitas Pelayanan
Struktur Organisasi	Pearson Correlation	1	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	92	92
Kualitas Pelayanan	Pearson Correlation	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	92	92

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2009

Dengan demikian, maka hipotesis nihil ( $H_0$ ) yang menyatakan bahwa: tidak ada hubungan antara struktur organisasi dengan kualitas pelayanan pada Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM RI, ditolak. Sedangkan hipotesis alternative ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa : ada hubungan hubungan antara struktur organisasi dengan kualitas pelayanan pada Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM, diterima.

Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa koefisien korelasi antara struktur organisasi (X) terhadap kualitas pelayanan (Y) sebesar 0,732 adalah signifikan. Dengan demikian terdapat hubungan yang positif antara

struktur organisasi (X) terhadap kualitas pelayanan (Y). Dengan kata lain makin baik struktur organisasi makin baik pula kualitas pelayanan, dan semakin tinggi struktur organisasi, maka semakin tinggi kualitas pelayanan pada Biro Kepegawaian Departemen Hukum dan HAM, maka hipotesis dapat diterima karena teruji kebenarannya.

