



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA DIREKTORAT JENDERAL
PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN 7-S MC KINSEY**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains
(M.Si)

**DWI RETNANINGTYAS
0806448491**

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PERENCANAAN,
STRATEGI DAN KEBIJAKAN
JAKARTA
JUNI, 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : DWI RETNANINGTYAS
NPM : 0806448491
Tanda tangan :
Tanggal :

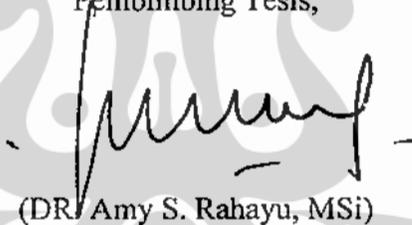
**UNIVERSITAS INDONESIA
PROGRAM PASCA SARJANA
KAJIAN KETAHANAN NASIONAL
PEMINATAN PERENCANAAN, STRATEGIK DAN KEBIJAKAN**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : DWI RETNANINGTYAS
NPM : 0806448491
Judul :

ANALISIS KINERJA DIREKTORAT JENDERAL PERATURAN PERUNDANG-
UNDANGAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN 7-S MC KENSEY

Pembimbing Tesis,



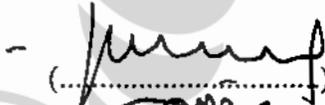
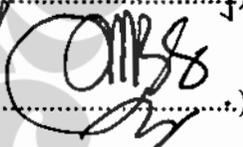
(DR/ Amy S. Rahayu, MSi)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : DWI RETNANINGTYAS
NPM : 0806448491
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul Tesis : Analisis Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan
Perundang-undangan dengan menggunakan
pendekatan 7-S Mc Kinsey

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Prof. Dr. Ronny R. Nitibaskara (.....) 
Pembimbing : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si (.....) 
Penguji : Dr. H. M. Budi Setiawan, M.Eng (.....) 

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 28 Juni 2010

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul “Analisis Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey”. Tujuan dari penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Sains (M.Si) Program Studi Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Hal ini disebabkan adanya keterbatasan dan kelemahan Penulis, sehingga pasti terbuka kemungkinan kesalahan. Namun demikian Penulis telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyusun dan mewujudkan tesis ini.

Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan berbagai pihak baik moriil maupun materiil, sehingga dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Chandra Wijaya selaku Pih. Ketua Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
2. Bapak Prof. Ronny R. Nitibaskara selaku Ketua Program Studi Ketahanan Nasional Universitas Indonesia sekaligus juga selaku ketua sidang ujian tesis.
3. Bapak Prof. Dr. Suahasil Nazara, koordinator Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana Universitas Indonesia.
4. Ibu Dr. Amy S Rahayu, M.Si selaku pembimbing tesis yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingannya yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Bapak Dr. H. M. Budi Setiawan, M.Eng selaku penguji sidang tesis.
6. Seluruh pengajar Program Studi Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat serta tambahan wawasan.
7. Seluruh staf Sekretariat Program Studi Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana

7. Seluruh staf Sekretariat Program Studi Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan Program Pascasarjana Universitas Indonesia yang telah memberikan bantuan, dorongan, dan semangat, bahkan berbagai informasi yang dibutuhkan penulis selama mengikuti perkuliahan sampai dengan penulisan tesis ini terutama Mas Afik, Mbak Gita, Mbak Prapti, dan Mas Rizal.
8. Keluarga besarku tercinta, papa dan mama beserta kakakku dan adeku tersayang, atas bantuan doa serta dukungan moril dan spiritual, yang dibutuhkan penulis selama mengikuti perkuliahan sampai dengan penulisan tesis ini.
9. Kekasihku tercinta, Arik Riyanto, atas segala jerih payah, dorongan, kesabaran, dan perhatian yang tiada henti-hentinya kepada penulis, sekaligus penantiannya selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan penulisan tesis ini.
10. Pimpinan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang telah mengizinkan Penulis mengikuti perkuliahan ini.
11. Segenap Pejabat dan Pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang telah membantu memberikan informasi selama penelitian di lingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.
12. Teman-temanku di Direktorat Perancangan dan khususnya teman-teman Subdit Pembahasan Rancangan Undang-Undang (RUU) yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis selama penyusunan tesis ini.
13. Rekan-rekan seperjuangan kelas RENSTRA angkatan IV Program Studi Ketahanan Nasional Universitas Indonesia yang selalu saling memberikan dukungan dan semangat serta saling membantu.

Semoga tesis ini memberi manfaat bagi ilmu pengetahuan dan khususnya bagi institusi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Jakarta, Juni 2010
Penulis

DWI RETNANINGTYAS

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DWI RETNANINGTYAS
NPM : 0806448491
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Peminatan : Kajian Strategik Perencanaan, Strategi, dan Kebijakan
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Rights*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

"Analisis Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan Pendekatan 7-S Mc Kensey"

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : Juni 2010
Yang menyatakan

(DWI RETNANINGTYAS)

ABSTRAK

Nama : DWI RETNANINGTYAS
Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional
Judul : Analisis Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan Pendekatan 7-S Mc Kinsey

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan (Ditjen PP) mempunyai tugas pokok merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang peraturan perundang-undangan, serta menyelenggarakan fungsi pokok antara lain pelaksanaan kebijakan di bidang perancangan. Kebijakan Ditjen PP di bidang perancangan peraturan perundang-undangan terkait dengan tanggung jawab Kementerian Hukum dan HAM berdasarkan prolegnas antara lain kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Pada kenyataannya, kegiatan perancangan peraturan perundang-undangan pada Ditjen PP masih menemui banyak permasalahan sehingga menghasilkan kinerja yang kurang optimal terkait masalah anggaran operasional terhadap evaluasi penyempurnaan rancangan undang-undang yang telah disusun, belum pastinya target penyelesaian penyusunan suatu rancangan undang-undang, masih terdapat peraturan pelaksana dari Undang-Undang yang belum selesai disusun, dan kurang tenaga perancang sebagai faktor penunjang pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

Dalam penelitian ini penulis mencoba menganalisis bagaimana kinerja Ditjen PP terkait dengan kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini, pendekatan 7-S Mc Kinsey sebagai instrumen pengukuran kinerjanya untuk mengetahui seberapa baik suatu kinerjanya. Pendekatan 7-S Mc Kinsey dipakai karena dapat menjelaskan model analisis efektivitas organisasi, yang terdiri dari : stuktur (*structure*), strategi (*strategy*), sistem (*system*), nilai bersama (*shared values*), keterampilan (*skill*), gaya kepemimpinan (*style*), dan staf (*staff*). Bahwa dengan analisis efektifitas 7-S Mc Kinsey, penulis dapat meneliti kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam hal kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan ditinjau dari pendekatan 7-S tersebut.

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Ditjen PP berjumlah 185 orang, sebagai sampelnya berjumlah 92 orang diambil dari 50% populasi, dengan teknik penarikan sampel menggunakan teknik acak berlapis tidak proporsional agar semua strata terwakili.

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa Kinerja Ditjen PP dengan menggunakan pendekatan 7-S berdasarkan persepsi pegawai sebagian besar menilai pelaksanaan 7-S sudah optimal, dan berdasarkan nilai (skor) jawaban persepsi responden diperoleh kriteria pelaksanaan 7-S berada pada kriteria cukup baik.

Kata kunci:

Kinerja, struktur, sistem, strategi, nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan dan staf.

ABSTRAK

Name : DWI RETNANINGTYAS
Program of Study : National Security Studies
Title : Performance Analysis Directorate General of Laws and Regulations by using the approach of 7-S Mc Kinsey

Directorate General of Laws and Regulations (DG) has a fundamental duty to formulate and implement policies and technical standardization in the field of legislation, and also carry out basic functions such as policy implementation in the field of design. DG policy in the field of designing laws and regulations relating to the responsibility of the Ministry of Justice and Human Rights Legislation among other activities based on the preparation of legislation. In fact, designing activities statutory regulations on the DG is still encountering many problems resulting in a less than optimal performance of the related problems of the evaluation of improvement of the operating budget bill has been prepared, definitely not the target of completion of preparation of a draft bill, there are still implementing regulations of the Act yet been completed, and less manpower planners as a supporting factor for the work and functions of the organization.

Within this research, the author tries to analyze how the performance of the DG relating to the preparation of legislation. In this case, the approach of 7-S Mc Kinsey as a performance measurement instrument to determine how well a performance. 7-S Approach Mc Kinsey used because it can explain organizational effectiveness analysis model, which consists of: structure, strategies, systems, shared values, skills, leadership style, and staff. That by analyzing the effectiveness of 7-S Mc Kinsey, the author can examine the performance of the DG in terms of design preparation of legislation in terms of the approach is 7-S.

The research approach used is a quantitative approach. The population in this study were employees of the DG numbered 185 persons, as samples taken from 92 people totaling 50% of the population, with a sampling technique using layered random techniques in order to all strata disproportionately represented.

Results from this study concluded that DG Performance using 7-S based approach to employee perceptions of the majority of assessing the implementation of 7-S was optimal, and based on the values (scores) obtained answers respondent perceptions of the implementation of 7-S criterion is in good enough criterion.

Keywords:

structures, systems, strategies, shared values, skills, leadership style and staff.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Signifikansi Penelitian.....	13
1.5 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Penelitian Terdahulu.....	16
2.2 Konsep Organisasi Publik.....	24
2.2.1 Pengertian Organisasi.....	24
2.2.2 Pengertian Organisasi Publik.....	25
2.3 Konsep Kinerja Organisasi Publik.....	27
2.3.1 Pengertian Kinerja.....	27
2.3.2 Kinerja Organisasi Publik.....	30
2.4 Konsep Pengukuran Kinerja Organisasi Publik.....	32
2.4.1 Pengukuran Kinerja Individual dan Kelompok.....	32
2.4.2 Pengukuran Kinerja Organisasi Publik.....	35
2.5 Kerangka Kerja 7-S Mc Kinsey.....	40
2.5.1 Struktur (<i>Structure</i>).....	44
2.5.2 Strategi (<i>Strategy</i>).....	47
2.5.3 Sistem (<i>System</i>).....	49
2.5.4 Nilai-nilai Bersama (<i>Shared Values</i>).....	51
2.5.5 Keterampilan dan Kemampuan Pegawai (<i>Skill</i>).....	53
2.5.6 Gaya Kepemimpinan (<i>Style</i>).....	54
2.5.7 Staf (<i>Staff</i>).....	56
BAB III METODE PENELITIAN.....	58
3.1 Pendekatan Penelitian.....	58
3.2 Jenis Penelitian.....	58
3.3 Populasi dan Sampel.....	59
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	60
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	61
3.6 Model Analisis.....	62
3.7 Operasionalisasi Konsep.....	64

3.8 Teknik Analisis Data.....	69
3.9 Keterbatasan Penelitian.....	72
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	73
4.1 Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.....	73
4.2 Tugas dan Fungsi serta Susunan Organisasi.....	75
4.3 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.....	76
4.4 Tugas dan Fungsi Unit Eselon II Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.....	77
4.5 Visi dan Misi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.....	81
4.6 Sumber Daya Manusia.....	82
BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	84
5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner.....	84
5.2 Analisis Deskripsi Data.....	90
5.2.1 Analisis Deskripsi Jawaban Responden.....	91
5.2.2 Analisis Deskripsi Statistik.....	143
5.2.2.1 Uji Normalitas.....	145
5.2.2.2 Analisis Statistical Quality Control dan Penentuan Nilai (Skor) Pelaksanaan 7-S.....	145
5.2.2.3 Analisis Proporsi Nilai (Skor) Pelaksanaan 7-S berdasarkan Kuantitas Jawaban Responden.....	151
5.2.2.4 Penentuan Kriteria Pelaksanaan 7-S berdasarkan Nilai Jawaban Responden.....	152
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	154
6.1 Kesimpulan.....	154
6.2 Saran.....	155
DAFTAR REFERENSI	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

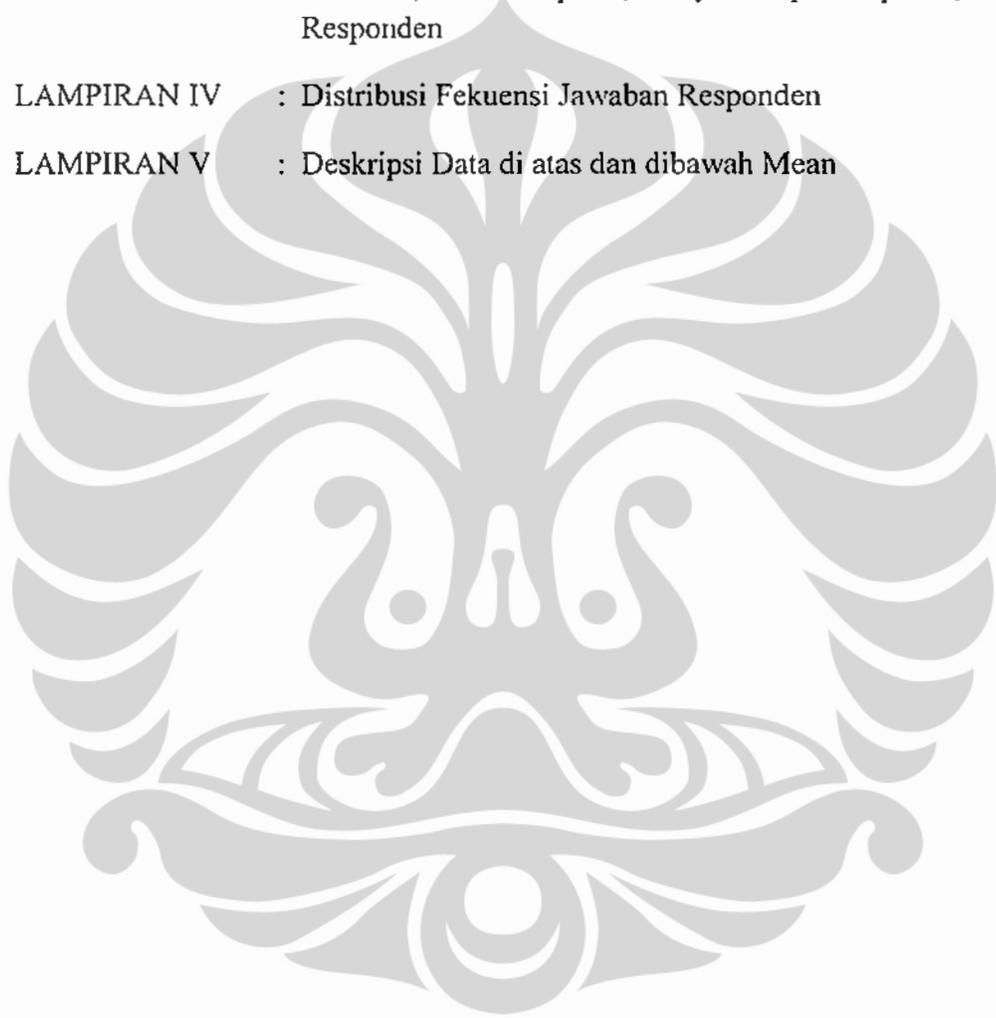
Tabel 1.1	Kegiatan Penyusunan Peraturan Perundang-undangan yang telah dilaksanakan dalam tahun 2009.....	3
Tabel 1.2	Program Legislasi Nasional RUU prioritas Tahun Anggaran 2009.....	4
Tabel 1.3	Perkembangan Pembahasan RUU yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan HAM per Januari-Maret 2010.....	7
Tabel 1.4	Kegiatan Penyusunan RUU Tahun 2008 dan Tahun 2009.....	10
Tabel 1.5	Kegiatan Penyusunan Peraturan Pemerintah Tahun 2007 s.d 2009.....	11
Tabel 1.6	Data Non Manajerial/Fungsional.....	12
Tabel 2.1	Matriks Hasil Penelitian dengan Pendekatan BSC.....	17
Tabel 2.2	Matriks Hasil Penelitian dengan Pendekatan Kerangka kerja 7-S Mc Kinsey.....	18
Tabel 2.3	Elemen-elemen kerangka pikir Mc Kinsey.....	37
Tabel 2.4	<i>The Mc Kinsey 7S Framework : Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony</i>	39
Tabel 3.1	Jumlah Sampel Pegawai Golongan III, Golongan IV, dan Staf pada Ditjen PP.....	56
Tabel 3.2	Operasionalisasi Konsep.....	63
Tabel 4.2	Rekapitulasi Pegawai berdasarkan golongan.....	78
Tabel 4.3	Rekapitulasi Pegawai berdasarkan Pendidikan.....	79
Tabel 5.1	Hasil Uji Validitas Item Variabel Struktur.....	80
Tabel 5.2	Hasil Uji Validitas Item Variabel Strategi.....	81
Tabel 5.3	Hasil Uji Validitas Item Variabel Sistem.....	82
Tabel 5.4	Hasil Uji Validitas Item Variabel Nilai Bersama.....	83
Tabel 5.5	Hasil Uji Validitas Item Variabel Keterampilan.....	84
Tabel 5.6	Hasil Uji Validitas Item Variabel Gaya Kepemimpinan.....	85
Tabel 5.7	Hasil Uji Validitas Item Variabel Staf.....	86
Tabel 5.8	Distribusi Frekuensi indikator struktur 1.....	87
Tabel 5.9	Distribusi Frekuensi indikator struktur 2.....	88
Tabel 5.10	Distribusi Frekuensi indikator struktur 3.....	89
Tabel 5.11	Distribusi Frekuensi indikator struktur 4.....	89
Tabel 5.12	Distribusi Frekuensi indikator struktur 5.....	90
Tabel 5.13	Distribusi Frekuensi indikator struktur 6.....	90
Tabel 5.14	Distribusi Frekuensi indikator struktur 7.....	91
Tabel 5.15	Distribusi Frekuensi indikator struktur 8.....	92
Tabel 5.16	Distribusi Frekuensi indikator struktur 9.....	92
Tabel 5.17	Distribusi Frekuensi indikator struktur 10.....	93
Tabel 5.18	Distribusi Frekuensi indikator struktur 11.....	93
Tabel 5.19	Distribusi Frekuensi indikator struktur 12.....	94
Tabel 5.20	Distribusi Frekuensi indikator struktur 13.....	94
Tabel 5.21	Distribusi Frekuensi indikator struktur 14.....	95
Tabel 5.22	Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden untuk	

	variabel struktur.....	95
Tabel 5.23	Distribusi Frekuensi indikator strategi 1.....	97
Tabel 5.24	Distribusi Frekuensi indikator strategi 2.....	98
Tabel 5.25	Distribusi Frekuensi indikator strategi 3.....	98
Tabel 5.26	Distribusi Frekuensi indikator strategi 4.....	99
Tabel 5.27	Distribusi Frekuensi indikator strategi 5.....	99
Tabel 5.28	Distribusi Frekuensi indikator strategi 6.....	100
Tabel 5.29	Distribusi Frekuensi indikator strategi 7.....	100
Tabel 5.30	Distribusi Frekuensi indikator strategi 8.....	101
Tabel 5.31	Distribusi Frekuensi indikator strategi 9.....	101
Tabel 5.32	Distribusi Frekuensi indikator strategi 10.....	102
Tabel 5.33	Distribusi Frekuensi indikator strategi 11.....	102
Tabel 5.34	Rekapitulasi Distribusi Frekuensi jawaban responden untuk variabel strategi.....	103
Tabel 5.35	Distribusi Frekuensi indikator sistem 1.....	105
Tabel 5.36	Distribusi Frekuensi indikator sistem 2.....	106
Tabel 5.37	Distribusi Frekuensi indikator sistem 3.....	106
Tabel 5.38	Distribusi Frekuensi indikator sistem 4.....	107
Tabel 5.39	Distribusi Frekuensi indikator sistem 5.....	107
Tabel 5.40	Distribusi Frekuensi indikator sistem 6.....	108
Tabel 5.41	Distribusi Frekuensi indikator sistem 7.....	108
Tabel 5.42	Distribusi Frekuensi indikator sistem 8.....	109
Tabel 5.43	Distribusi Frekuensi indikator sistem 9.....	109
Tabel 5.44	Distribusi Frekuensi indikator sistem 10.....	110
Tabel 5.45	Distribusi Frekuensi indikator sistem 11.....	110
Tabel 5.46	Distribusi Frekuensi indikator sistem 12.....	111
Tabel 5.47	Distribusi Frekuensi indikator sistem 13.....	112
Tabel 5.48	Rekapitulasi Distribusi Frekuensi jawaban responden untuk variabel sistem.....	112
Tabel 5.49	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama1.....	114
Tabel 5.50	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama2.....	114
Tabel 5.51	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama3.....	115
Tabel 5.52	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama4.....	116
Tabel 5.53	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama5.....	116
Tabel 5.54	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama6.....	117
Tabel 5.55	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama7.....	117
Tabel 5.56	Distribusi Frekuensi indikator nilai bersama8.....	118
Tabel 5.57	Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden untuk variabel nilai bersama.....	118
Tabel 5.58	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 1.....	120
Tabel 5.59	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 2.....	120
Tabel 5.60	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 3.....	121
Tabel 5.61	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 4.....	121
Tabel 5.62	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 5.....	122
Tabel 5.63	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 6.....	122
Tabel 5.64	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 7.....	123

Tabel 5.65	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 8.....	123
Tabel 5.66	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 9.....	124
Tabel 5.67	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 10.....	124
Tabel 5.68	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 11.....	125
Tabel 5.69	Distribusi Frekuensi indikator keterampilan 12.....	125
Tabel 5.70	Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden variabel keterampilan.....	126
Tabel 5.71	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan1.....	128
Tabel 5.72	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan2.....	128
Tabel 5.73	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan3.....	129
Tabel 5.74	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan4.....	129
Tabel 5.75	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan5.....	130
Tabel 5.76	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan6.....	130
Tabel 5.77	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan7.....	131
Tabel 5.78	Distribusi Frekuensi indikator gaya kepemimpinan8.....	131
Tabel 5.79	Rekapitulasi Distribusi Frekuensi jawaban responden variabel gaya kepemimpinan.....	132
Tabel 5.80	Distribusi Frekuensi indikator staf1.....	133
Tabel 5.81	Distribusi Frekuensi indikator staf2.....	134
Tabel 5.82	Distribusi Frekuensi indikator staf3.....	134
Tabel 5.83	Distribusi Frekuensi indikator staf4.....	135
Tabel 5.84	Distribusi Frekuensi indikator staf5.....	135
Tabel 5.85	Distribusi Frekuensi indikator staf6.....	135
Tabel 5.86	Distribusi Frekuensi indikator staf7.....	136
Tabel 5.87	Distribusi Frekuensi indikator staf8.....	136
Tabel 5.88	Distribusi Frekuensi indikator staf9.....	137
Tabel 5.89	Distribusi Frekuensi indikator staf10.....	137
Tabel 5.90	Rekapitulasi Distribusi Frekuensi jawaban responden untuk variabel staf.....	135
Tabel 5.91	Statistik Deskriptif Variabel penelitian.....	136
Tabel 5.92	Uji Normalitas.....	141
Tabel 5.93	Skor Pelaksanaan untuk tiap-tiap Variabel 7-S.....	146
Tabel 5.94	Proporsi Jawaban Optimal dan Belum Optimal.....	147
Tabel 5.95	Interval Penentuan Kriteria.....	148
Tabel 5.96	Kriteria Pelaksanaan 7-S.....	146

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN I : Kuesioner
- LAMPIRAN II : Uji Validitas dan Reliabilitas
- LAMPIRAN III : Data-data Ordinal Variabel Struktur, Strategi, Sistem, Nilai Bersama, Keterampilan, Gaya Kepemimpinan, Staf, 7-S Responden
- LAMPIRAN IV : Distribusi Fekkuensi Jawaban Responden
- LAMPIRAN V : Deskripsi Data di atas dan dibawah Mean



BAB I PENDAHULUAN

Penulisan tesis ini akan didahului dengan bab pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang masalah penelitian, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1. Latar belakang Masalah

Tujuan pembangunan Indonesia dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Tahun (RPJM) 2010-2014, khusus di bidang pembangunan hukum dan aparatur, diarahkan pada program pembentukan hukum. Program pembentukan hukum diberikan wewenang pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang bertujuan untuk terwujudnya peningkatan kualitas peraturan perundang-undangan dan penanganan pengujian peraturan perundang-undangan sebagaimana target pembangunan untuk tahun 2010-2014 yang tertuang dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor M.HH-01.PR.01.01 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun 2010-2014.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia memiliki peran strategis dalam merealisasikan tujuan dari pembentukan hukum nasional tersebut yakni pembentukan hukum nasional di bidang peraturan perundang-undangan, serta sekaligus sebagai koordinator dalam penyusunan Program Legislasi Nasional (Prolegnas) di lingkungan pemerintah. Dalam rangka mewujudkan peran Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia tersebut, maka unit organisasi yang diberikan tanggung jawab besar di bidang peraturan perundang-undangan dalam proses pembentukan peraturan perundang-undangan (*law making process*) dan proses litigasi peraturan perundang-undangan (*judicial review*) sekaligus sebagai pelaksana teknisnya adalah Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2005 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia jo. Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Nomor

M.04-PR.07.10 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan HAM.

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas pokok merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang peraturan perundang-undangan, serta menyelenggarakan fungsi pokok antara lain pelaksanaan kebijakan di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerjasama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan perundang-undangan. Kebijakan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan di bidang perancangan antara lain berupa penyusunan standar, pedoman, norma, kriteria dan prosedur perencanaan, metode, teknik perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan peraturan perundang-undangan, pembinaan dan pengembangan tenaga perancang peraturan perundang-undangan.

Kebijakan dan kegiatan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan di bidang perancangan peraturan perundang-undangan didasarkan atas program legislasi nasional yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan HAM. Hal ini didasarkan atas ketentuan dalam Peraturan Presiden Nomor 61 Tahun 2005 tentang Program Legislasi Nasional yang memuat bahwa perencanaan pembentukan undang-undang dilaksanakan berdasarkan program legislasi nasional, dan penyusunan perencanaan pembentukan rancangan undang-undang di lingkungan instansi pemerintah disesuaikan dengan lingkup bidang tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, Kementerian Hukum dan HAM selain sebagai koordinator penyusunan perencanaan pembentukan Rancangan Undang-Undang (RUU) juga sekaligus sebagai salah satu pemrakarsa, bertanggung jawab sejak saat perencanaan, sampai dengan pengundangannya termasuk didalamnya pengharmonisan, pembulatan dan pematapan konsepsi rancangan undang-undang yang berasal dari Pemerintah agar dapat dibentuk peraturan perundang-undangan yang sesuai dengan asas, prinsip-prinsip dan teknik pembentukan peraturan perundang-undangan sebagaimana ditentukan dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004.

Kegiatan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan di bidang perancangan peraturan perundang-undangan terkait dengan tanggung jawab

Kementerian Hukum dan HAM berdasarkan prolegnas antara lain kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Tabel berikut ini adalah gambaran kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan RUU dan RPP pada tahun 2009 yang dapat diketahui dalam data laporan tahunan Direktorat tahun 2009 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Kegiatan Penyusunan Peraturan Perundang-undangan
yang telah dilaksanakan dalam tahun 2009

No	RUU	No	RPP
1.	Perampasan Aset.	1.	Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman
2.	Bantuan Hukum.	2.	Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Pemisahan Perseroan.
3.	Pengadilan Anak.	3.	Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2008 tentang Diskriminasi Ras dan Etnis.
4.	Perlindungan dan Pemanfaatan Kekayaan Intelektual Ekspresi Budaya Tradisional.	4.	Tata cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan.
5.	Perubahan atas UU Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan.	5.	Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1983 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana.
6.	Perubahan atas UU Nomor 14 Tahun 2001 tentang Paten.	6.	Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.
7.	Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri.		
8.	Perubahan atas UU Nomor 15 Tahun 2001 tentang Merek.		
9.	Perubahan atas UU Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta.		
10.	Pengesahan Persetujuan antara Pemerintah Republik Indonesia dengan Pemerintah Daerah Khusus Hongkong RRC tentang Bantuan Hukum Timbal Balik dalam Masalah Pidana.		

Sumber : Laporan tahunan Ditjen PP tahun anggaran 2009

Selain kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan, salah satu gambaran kegiatan perancangan peraturan perundang-undangan terkait kegiatan pembahasan RUU tahun 2009 yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan HAM. Ini dapat diketahui dalam data prolegnas RUU prioritas tahun

anggaran 2009 untuk dilakukan pembahasannya di Dewan Perwakilan Rakyat. Dari Data yang akan disajikan, akan diketahui bahwa masih terdapat beberapa RUU yang belum selesai dibahas di DPR yang kemudian akan dimasukkan dalam prioritas tahun 2010, dan terdapat beberapa RUU yang telah selesai dibahas dan menjadi undang-undang, serta terdapat pula RUU yang masih diproses untuk dilakukan penyempurnaannya oleh Kementerian Hukum dan HAM. Data tersebut disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1.2
Program Legislasi Nasional RUU prioritas Tahun anggaran 2009

No.	RUU	Status	Keterangan
1.	Kitab Undang-Undang Hukum Pidana	Prioritas Tahun 2010	Telah disampaikan kepada Presiden
2.	Hukum Acara Pidana	Prioritas Tahun 2010	Telah disampaikan kepada Presiden
3.	Transfer Dana	Prioritas Tahun 2010	Telah disampaikan kepada Presiden
4.	Pengadilan Anak		Kemenkumham
5.	Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi	Prioritas Tahun 2010	Telah disampaikan Presiden Kepada DPR
6.	Lambang Palang Merah		Pembahasan Tingkat I
7.	Perubahan atas Undang-Undang Nomor 22 tahun 2002 tentang Grasi	Prioritas Tahun 2010	Pembahasan Tingkat I
8.	Keimigrasian	Prioritas Tahun 2010	Pembahasan Tingkat I
9.	Narkotika		UU No. 35 Tahun 2009
10.	Perubahan Atas Undang-Undang tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang	Prioritas Tahun 2010	Pembahasan Tingkat I
11.	Pengesahan <i>Protocol to Prevent, Suppress and Punish Trafficking in Persons, especially Women and Children, Supplementing The United Nations Convent Againts Transnational Organized Crime</i> (Protokol untuk Mencegah, Menindak, dan Menghukum Perdagangan orang, terutama perempuan dan anak-anak, melengkapi Konvensi PBB Menentang Kejahatan Transnasional Terorganisir)		UU No. 14 Tahun 2009
12.	Pengadilan Tindak Pidana Korupsi		UU No. 46 Tahun 2009

Sumber : Subdit Perencanaan dan Evaluasi Direktorat Perancangan Ditjen PP 2009

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tugas dan fungsi pokok yang diemban, harus memiliki kinerja (*performance*) agar tugas dan fungsi pokoknya dalam pembentukan peraturan perundang-undangan bisa berjalan dengan baik dan lancar. Menurut Samsudin kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan (Samsudin (2005:159). Adapun kemampuan untuk melaksanakan kinerja didukung dengan sumber daya manusia yang profesional dan tersedianya sarana yang memadai agar tugas dan fungsi khususnya dalam pembentukan peraturan perundang-undangan bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Selain itu, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut melibatkan atau berkoordinasi dengan kementerian/lembaga pemerintah non kementerian sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Ini berkaitan dengan pemahaman tentang substansi suatu peraturan perundang-undangan yang biasanya lebih dipahami oleh lembaga-lembaga teknis yang menangani bidang-bidang yang bersangkutan, sehingga pembentukan peraturan perundang-undangan yang baik selalu memerlukan campur tangan dari berbagai pihak yang erat kaitannya dengan substansi yang akan dirumuskan dan diatur (Prof. Dr. Maria Farida Indrati, S, 2007).

Kinerja organisasi berhubungan erat dengan sasaran organisasi sebagai keadaan/kondisi yang ingin dicapai. Menurut Prawirosentono (1999) *Performance* (kinerja) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh sumber daya manusia atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sasaran pembentukan peraturan perundang-undangan ditujukan untuk menciptakan kualitas peraturan perundang-undangan yang baik agar kepastian hukum dapat dicapai melalui peraturan perundang-undangan yang jelas dan konsisten. Pada saat ini, masih terdapat substansi peraturan perundang-undangan yang tidak sesuai dengan materi muatan peraturan perundang-undangan. Hal ini mengakibatkan kurang sempurnanya kualitas peraturan perundang-undangan yang berdampak meningkatnya jumlah revisi suatu peraturan perundang-undangan, baik dalam

bentuk amandemen maupun melalui pengujian peraturan perundang-undangan di Mahkamah Konstitusi atau Mahkamah Agung (Renstra Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2010-2014).

Sebagai salah satu unit organisasi Kementerian Hukum dan HAM di bidang peraturan perundang-undangan diharapkan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dan didukung unit-unit kerja yang ada di bawah serta pemahaman sasaran pembentukan hukum nasional, akan mampu memberikan kinerja yang lebih optimal. Sasaran yang ingin dicapai organisasi akan membentuk ambisi organisasi dan pada akhirnya akan memiliki dampak penting untuk anggota organisasinya untuk saling bekerjasama mencapai tujuan maka akan menghasilkan kinerja yang optimal. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu mempunyai kriteria keberhasilan. Kriteria ini berupa tujuan-tujuan atau target-target yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, 2006).

Pada kenyataannya, kegiatan perancangan peraturan perundang-undangan pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan masih menemui banyak permasalahan sehingga menghasilkan kinerja yang kurang optimal:

1. masih kurangnya anggaran operasional yang dialokasikan untuk evaluasi penyempurnaan RUU yang telah masuk dalam daftar prolegnas tahun 2009 dan untuk dibahas bersama dengan DPR, namun kenyataannya pada tahun tersebut tidak sempat dibahas di DPR, dan pada akhirnya RUU tersebut akan dimasukkan dalam daftar prolegnas di tahun 2010. Sebelum dibahas di DPR, RUU terlebih dahulu dilakukan penyempurnaan oleh Kementerian Hukum dan HAM yakni dilakukan evaluasi kembali terhadap RUU tersebut, baik dari aspek redaksional maupun substansi dikaitkan dengan perkembangan peraturan perundang-undangan yang ada saat ini. Beberapa RUU tersebut adalah antara lain, RUU tentang Hak Cipta, RUU tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana, dan RUU tentang Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana. ini dapat dilihat dari data perkembangan pembahasan RUU per Januari-Maret 2010. Tabel berikut ini adalah penggambaran beberapa masalah yang terkait dengan pembahasan RUU.

Tabel 1.3
Perkembangan Pembahasan RUU yang menjadi tanggung jawab Kementerian
Hukum dan HAM per Januari-Maret 2010

No.	RUU yang akan dibahas di DPR	Keterangan
1.	RUU tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-03 tanggal 15 Januari 2010; • Menteri Sekretaris Negara dengan Surat Nomor: B-106/M.Sesneg/D-4/01/2010 tanggal 26 Januari 2010 mengirimkan kembali RUU tersebut kepada Menteri Hukum dan HAM untuk dimintakan paraf pada tiap lembar halamannya. • Menteri Hukum dan HAM telah mengirimkan kembali RUU yang telah dibubuhi paraf pada tiap lembar halamannya kepada Menteri Sekretariat Negara dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-13 tanggal 8 Februari 2010. • Tahap selanjutnya yakni Presiden mengirimkan RUU tersebut kepada Pimpinan DPR sekaligus menunjuk Menteri untuk mewakili Presiden dalam pembahasan RUU tersebut di DPR-RI.
2.	RUU tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2002 tentang Grasi	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut telah disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-31 tanggal 30 Desember 2009. • Menteri Sekretaris Negara dengan Surat Nomor: B-12/M.Sesneg/D-4/01/2010 tanggal 11 Januari 2010 mengirimkan kembali RUU tersebut kepada Menteri Hukum dan HAM untuk dimintakan paraf pada tiap lembar halamannya. • Menteri Hukum dan HAM telah mengirimkan kembali RUU yang telah dibubuhi paraf pada tiap lembar halamannya kepada Menteri Sekretaris Negara dengan Surat Nomor: M.HH.PPE.02.03-06 tanggal 18 Januari 2010. • Tahap selanjutnya yakni Presiden mengirimkan RUU tersebut kepada Pimpinan DPR sekaligus menunjuk Menteri untuk mewakili Pemerintah untuk membahas RUU tersebut di DPR-RI.
3.	RUU tentang Keimigrasian	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut telah disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-02 tanggal 15 Januari 2010. • Menteri Sekretaris Negara dengan Surat Nomor: B-108/M.Sesneg/D-4/01/2010 tanggal 26 Januari 2010 mengirimkan kembali RUU tersebut kepada Menteri Hukum dan HAM untuk dimintakan paraf pada tiap lembar halamannya.

		<ul style="list-style-type: none"> • Menteri Hukum dan HAM telah mengirimkan kembali RUU yang telah dibubuhi paraf pada tiap lembar halamannya kepada Menteri Sekretariat Negara dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-12 tanggal 8 Februari 2010. • Tahap selanjutnya yakni Presiden mengirimkan RUU tersebut kepada Pimpinan DPR sekaligus menunjuk Menteri untuk mewakili Pemerintah untuk membahas RUU tersebut di DPR-RI.
4.	RUU tentang Transfer Dana	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut telah disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-04 tanggal 15 Januari 2010. • Menteri Sekretaris Negara dengan Surat Nomor: B-102/M.Sesneg/D-4/01/2010 tanggal 26 Januari 2010 mengirimkan kembali RUU tersebut kepada Menteri Hukum dan HAM dan Menteri Komunikasi dan Informatika untuk dimintakan paraf pada tiap lembar halamannya, dan RUU tersebut saat ini telah dibubuhi paraf pada tiap lembar halamannya oleh kedua Menteri tersebut dan telah disampaikan kembali kepada Menteri Sekretaris Negara. • Tahap selanjutnya yakni Presiden mengirimkan RUU tersebut kepada Pimpinan DPR sekaligus menunjuk Menteri untuk mewakili Pemerintah untuk membahas RUU tersebut di DPR-RI.
5.	RUU tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut telah disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-05 tanggal 15 Januari 2010. • Menteri Sekretaris Negara dengan Surat Nomor: B-107/M.Sesneg/D-4/01/2010 tanggal 26 Januari 2010 mengirimkan kembali RUU tersebut kepada Menteri Hukum dan HAM dan Menteri Keuangan untuk dimintakan paraf pada tiap lembar halamannya, dan RUU tersebut saat ini telah dibubuhi paraf pada tiap lembar halamannya oleh kedua Menteri tersebut dan telah disampaikan kembali kepada Menteri Sekretaris Negara. • Tahap selanjutnya yakni Presiden mengirimkan RUU tersebut kepada Pimpinan DPR sekaligus menunjuk Menteri untuk mewakili Pemerintah untuk membahas RUU tersebut di DPR-RI.
6.	RUU tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut saat ini masih dalam tahap penyempurnaan oleh tim antar kementerian yang diprakarsai oleh Kementerian Hukum dan HAM.
7.	RUU tentang Kitab Undang-Undang Hukum Pidana	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut pada tahun 2008 telah disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden dengan Surat

		<p>Nomor: M.HH.PP.02.03-02 tanggal 21 Februari 2008 dan pada tahun 2010.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kementerian Hukum dan HAM melakukan evaluasi kembali terhadap RUU tersebut, baik dari aspek redaksional maupun substansi dikaitkan dengan perkembangan peraturan perundang-undangan yang ada saat ini dan kegiatan evaluasi tersebut saat ini masih dalam tahap penyelesaian.
8	RUU tentang Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana	<ul style="list-style-type: none"> • RUU tersebut pada tahun 2008 telah disampaikan oleh Menteri Hukum dan HAM kepada Presiden dengan Surat Nomor: M.HH.PP.02.03-22 tanggal 5 September 2008. • Pada tahun 2010, Menteri Sekretariat Negara dengan Surat Nomor: B-151/M.Sesneg/D-4/02/2010 tanggal 4 Februari 2010 mengembalikan RUU ini kepada Menteri Hukum dan HAM untuk dilakukan evaluasi kembali terkait dengan masih adanya substansi yang perlu dilakukan pengharmonisasian. • Permasalahan krusial yang masih memerlukan pengharmonisasian adalah: <ol style="list-style-type: none"> a. Keberadaan Hakim Komisaris dalam RUU; b. Mekanisme pengajuan berkas perkara oleh Penyidik kepada Jaksa Penuntut Umum; c. Keberadaan Penyidik Pembantu; d. Keberadaan Koordinator Pengawas PPNS; e. Kewenangan penahanan.

Sumber : data subdit pembahasan ruu periode januari-maret tahun 2010

2. belum pastinya target penyelesaian penyusunan suatu rancangan undang-undang meskipun tidak dapat dipungkiri terdapat berbagai kendala realitas dilapangan seperti antara lain bobot substansi rancangan undang-undang bersifat kompleks/berat perlu pengkajian lebih lanjut; masih ada egoisme sektoral sejak proses penyusunan dsb, sehingga masih terdapat rancangan undang-undang yang tetap dialokasikan dalam kegiatan penyusunan rancangan undang-undang tahun berikutnya. Berikut ini adalah tabel kegiatan penyusunan rancangan undang-undang tahun 2008 dan 2009.

Tabel 1.4
Kegiatan Penyusunan Rancangan Undang-Undang tahun 2008 dan tahun 2009

No	RUU Tahun 2009	No	RUU Tahun 2008
1.	Perampasan Aset.	1.	Perampasan Aset.
2.	Bantuan Hukum.	2.	Perkumpulan.
3.	Pengadilan Anak.	3.	Badan Usaha di Luar PT dan Koperasi.
4.	Perlindungan dan Pemanfaatan Kekayaan Intelektual Ekspresi Budaya Tradisional.	4.	Perubahan atas UU Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan.
5.	Perubahan atas UU Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan.	5.	Daktiloskopi.
6.	Perubahan atas UU Nomor 14 Tahun 2001 tentang Paten.	6.	Jaminan Hipotek Kapal dan Pesawat Udara.
7.	Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri.	7.	Kitab Undang-Undang Hukum Perdata.
8.	Perubahan atas UU Nomor 15 Tahun 2001 tentang Merek.	8.	Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 2000 tentang Desain Industri.
9.	Perubahan atas UU Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta.	9.	Perubahan atas UU Nomor 15 Tahun 2001 tentang Merek.
10.	Pengesahan Persetujuan antara Pemerintah Republik Indonesia dengan Pemerintah Daerah Khusus Hongkong RRC tentang Bantuan Hukum Timbal Balik dalam Masalah Pidana.	10.	Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta.

Sumber : Laporan Ditjen PP tahun anggaran 2008 dan 2009

3. masih terdapat beberapa rancangan peraturan pelaksana dari undang-undang yang belum selesai dan tetap dialokasikan dalam kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Idealnya jika undang-undang yang telah disahkan DPR, maka peraturan pelaksana dari undang-undang tersebut segera dibuatkan. Meskipun disebabkan berbagai kendala realitas di lapangan yang dihadapi seperti antara lain bobot substansi peraturan pelaksana (yakni berbentuk rancangan peraturan pemerintah) bersifat kompleks/berat, namun sebaiknya penyusunannya segera diselesaikan untuk selanjutnya diharmonisasikan dan ditetapkan menjadi peraturan pelaksana dari undang-undang tersebut. Berikut ini adalah data tabel kegiatan penyusunan peraturan pemerintah yang telah dilaksanakan dalam tahun 2007 s.d 2009 tentang hal tersebut.

Tabel 1.5.
Kegiatan Penyusunan Peraturan Pemerintah tahun 2007 s.d 2009

No	Rancangan Peraturan Pemerintah Tahun 2009	No	Rancangan Peraturan Pemerintah Tahun 2008	No	Rancangan Peraturan Pemerintah Tahun 2007
1.	Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2008 tentang Ombudsman	1.	Pelaksanaan (Rancangan) Undang-Undang tentang Narkotika	1.	Tata Cara Pelaksanaan Pembebasan Bersyarat dan Masa Percobaan
2.	Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Pemisahan Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)	2.	Jabatan Yang tidak boleh dirangkap oleh Hakim Peradilan Agama	2.	Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Pemisahan Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)
3.	Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2008 tentang Diskriminasi Ras dan Etnis	3.	Pelaksanaan RUU tentang Lambang Palang Merah (RUU akan dibahas di DPR)	3.	Pelaksanaan RUU tentang Penghapusan Diskriminasi Ras dan Etnis (RUU akan dibahas di DPR)
4.	Tata cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)	4.	Pelaksanaan RUU tentang Penghapusan Diskriminasi Ras dan Etnis (RUU akan dibahas di DPR)	4.	Tata cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)
5.	Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1983 tentang Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana	5.	Pelaksanaan (Rancangan) Undang-Undang tentang Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana	5.	Tata Cara Pelaksanaan Jenis-Jenis Tindakan
6.	Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat.	6.	Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Pemisahan Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)	6.	Pelaksanaan RUU tentang Ombudsman (RUU akan dibahas di DPR)
		7.	Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)	7.	Besarnya Jumlah Nilai
		8.	Tata cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)	8.	Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perseroan (UU Nomor 40 Tahun 2007)
				9.	Pelaksanaan RUU tentang Lambang Palang Merah (RUU akan dibahas di DPR)

Sumber : Laporan tahunan Ditjen PP tahun 2007 s.d 2008

Dari data tersebut, terdapat beberapa peraturan pelaksana yang belum selesai, seperti peraturan pelaksana dari UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas masih dalam tahap penyusunan dari tahun 2007 s.d 2009, yakni Peraturan Pemerintah tentang: Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial Perseroan, Tata cara Pengajuan dan Pemakaian Nama Perseroan, Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan dan Pemisahan Perseroan.

4. masih kurangnya tenaga perancang menjadi faktor penting penunjang pelaksanaan tugas dan fungsi organisasinya, sekaligus ujung tombak atau arsitek pembangunan hukum nasional khususnya dalam menyusun atau merancang peraturan perundang-undangan. Jika dilihat, memang secara kuantitas jumlah tenaga perancang belum memadai terhadap penyusunan/harmonisasi peraturan perundang-undangan (dalam hal ini RUU, RPP, RPerpres) baik yang berasal dari dalam maupun dari luar Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Berdasarkan data laporan tahun 2009, tenaga perancang hanya berjumlah 21 orang. Tabel berikut ini adalah data jumlah tenaga fungsional perancang pada masing-masing unit kerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undang.

Tabel 1.6
Data Non Manajerial/Fungsional

Unit Kerja	Perancang Pertama	Perancang Muda	Perancang Madya	Perancang Utama
Sekretariat Ditjen	-	-	-	-
Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan	6	2	-	-
Direktorat Harmonisasi	1	2	-	-
Direktorat Kerjasama, Publikasi dan Pengundangan PP	2	-	-	-
Direktorat Litigasi PP	-	2	-	-
Direktorat Fasilitasi Peraturan Daerah	5	1	-	-
Jumlah	14	7	-	-

Sumber: laporan tahunan Ditjen PP tahun 2009

Dari masalah-masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, maka pentingnya menganalisis kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan terutama dalam hal kegiatan perancangan penyusunan peraturan perundang-undangan dengan pendekatan 7-S Mc Kinsey sebagai instrumen pengukuran kinerjanya untuk mengetahui seberapa baik suatu kinerjanya dan guna mendapatkan masukan dan informasi yang bermanfaat untuk dapat

meningkatkan kinerja. Pendekatan 7-S Mc Kinsey dipakai karena dapat menjelaskan model analisis efektivitas organisasi, model analisis efektifitas tersebut terdiri atas dimensi-dimensi dasar aktivitas manajerial (*The core managerial system*) yang terdiri dari : struktur (*structure*), strategi (*strategy*), sistem (*system*), gaya kepemimpinan (*style*), keterampilan (*skills*), dan Staf (*Staff*) dan nilai-nilai yang disepakati (*shared value*). Bahwa dengan analisis efektifitas 7-S Mc Kinsey, penulis dapat meneliti kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam hal kegiatan perancangan penyusunan peraturan perundang-undangan ditinjau dari pendekatan 7-S tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang sebagaimana disebutkan di atas, pernyataan penelitian yang dikemukakan adalah “Bagaimana kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey.

1.4. Signifikansi Penelitian

a. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan maupun pertimbangan bagi pimpinan organisasi berkaitan dengan kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

b. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan untuk meneliti kinerja organisasi dengan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey.

c. Manfaat bagi peneliti

Memberikan wawasan baru dan meningkatkan pengetahuan peneliti tentang Kinerja organisasi ditinjau dari pendekatan 7-S Mc Kinsey.

1.5. Sistematika Penulisan

Tesis ini terdiri dari lima bab dan masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang permasalahan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini akan diuraikan kajian teori mengenai organisasi publik, kinerja organisasi publik, pengukuran kinerja individu, pengukuran kinerja kelompok, pengukuran kinerja organisasi publik, dan kerangka kerja 7-S Mc Kinsey.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, meliputi pendekatan penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, model analisis, operasionalisasi konsep, analisa data dan keterbatasan penelitian.

BAB IV : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini menguraikan gambaran umum objek yang dijadikan penelitian yang antara lain mencakup, gambaran umum Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, visi dan misi, tugas dan fungsi serta susunan organisasi dan sumber daya manusia.

BAB V : ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian berdasarkan pengolahan data dari proses pengumpulan hasil kuesioner berdasarkan instrumen pengukuran dengan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey guna analisis kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian ini.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, penulis akan menguraikan beberapa teori yang berhubungan dengan topik penelitian terdiri dari penelitian terdahulu, konsep organisasi publik, kinerja organisasi publik, pengukuran kinerja organisasi publik dan kerangka kerja Mc Kinsey 7-S.

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berasal dari hasil penelitian tentang kinerja pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan serta hasil penelitian dengan menggunakan analisis kerangka kerja 7-S Mc Kinsey.

2.1.1. Penelitian kinerja pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Penelitian yang mengangkat permasalahan kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan telah dilakukan oleh mahasiswa program studi pengkajian ketahanan nasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* sebagai alat analisis. Pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat ukur yang secara komprehensif dapat melakukan pengukuran kinerja organisasi pemerintahan dilihat dari keuangan dan non keuangan. Hasil penelitian dan analisis data menggunakan dengan pendekatan BSC, kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan secara keseluruhan bernilai baik, namun masih ada perspektif yang indikatornya perlu ditingkatkan. Matriks berikut ini adalah hasil penelitian kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan pendekatan BSC sebagai instrumen pengukurannya.

Tabel 2.1
Matriks Hasil Penelitian dengan Pendekatan BSC

No	Judul dan tahun Penelitian	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengukuran Kinerja Organisasi Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum Dan HAM RI, 2007.	Siti Rokhanyah	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengukur kinerja <i>Balance Score card</i> Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan HAM (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran). 2) Mengetahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Departemen Hukum dan HAM, sesuai dengan hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan <i>Balance Score card</i>. 	Peneliti menyimpulkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan pendekatan <i>Balance Scorecard</i> adalah baik. Namun demikian, dari keseluruhan perspektif yang diukur diperoleh nilai yang bervariasi dari cukup sampai dengan baik. Perspektif yang paling menonjol adalah kinerja pelanggan, sedangkan perspektif yang mendapat skor paling kecil adalah perspektif kinerja pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran mendapat skor baik. Kinerja proses bisnis internal juga memperoleh nilai baik. Pada kinerja pelanggan/penerima layanan, dengan unsur penilaian <i>tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy</i> , mendapat skor baik walau masih terdapat kesenjangan pada aspek kesesuaian antara persepsi dan harapan penerima layanan. Kinerja keuangan yang hanya diukur menggunakan indikator penyerapan anggaran pada tahun anggaran 2006 memperoleh skor baik (81,24%).

Hal-hal yang membedakan antara penelitian kinerja pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang akan dilakukan Peneliti saat ini dengan penelitian kinerja terdahulu yang dilakukan oleh Siti Rokhanyah adalah pendekatan pengukuran kinerja yang dipakai. Penelitian kinerja terdahulu yang dilakukan oleh Siti Rokhanyah menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC) sebagai pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang mana untuk mengetahui secara komprehensif kinerja suatu organisasi dilihat dari aspek

keuangan dan aspek non keuangan yang meliputi keuangan, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Sementara itu penelitian Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang akan dilakukan peneliti saat ini akan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey sebagai alat ukur analisisnya dimana 7-S Mc Kinsey merupakan suatu model analisis efektifitas organisasi yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi atau menentukan keberhasilan organisasi, sehingga dapat menilai seberapa baik kinerja yang dilakukan suatu organisasi, dan dalam hal ini analisis kinerja dengan pendekatan 7-S Mc Kinsey tersebut hanya melihat gambaran kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Dengan demikian pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan yang berbeda-beda, maka variabel-variabel yang akan diteliti pun akan berbeda. Variabel-variabel dengan pendekatan BSC terdiri atas aspek keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Sebaliknya variabel-variabel dengan menggunakan pendekatan 7-S mC kinsey terdiri atas struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan dan staf.

2.1.2. Penelitian dengan Pendekatan Kerangka Kerja 7-S Mc Kinsey

Beberapa penelitian dengan pendekatan kerangka kerja 7-S Mc Kinsey telah dilakukan oleh mahasiswa pascasarjana Ilmu Administrasi FISIP, Universitas Indonesia. Matriks berikut ini adalah beberapa hasil penelitian yang terkait dengan pendekatan kerangka kerja 7-S Mc Kinsey.

Tabel 2.2
Matriks Hasil Penelitian dengan Pendekatan Kerangka Kerja 7-S Mc Kinsey

No	Judul dan Tahun Penelitian	Peneliti	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Analisis Hubungan Nilai Bersama dengan Kerangka Kerja Tujuh S Kinsey pada Direktorat Jenderal HAM Kementerian Hukum dan HAM, 2009.	Lidya Rosenanda.	untuk menjelaskan hubungan antara strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama di Ditjen HAM.	Peneliti menyimpulkan diantaranya secara parsial, yakni variabel 'gaya kepemimpinan', 'staf', dan 'strategi' memiliki hubungan yang signifikan dengan nilai bersama yang dimiliki pegawai di Ditjen HAM, sedangkan tiga variabel independen lainnya, yaitu variabel 'ketrampilan', 'sistem', dan 'struktur' tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel 'nilai bersama'.
2.	Analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi berdasarkan Model 7-S McKinsey Framework, 2009.	Ardli Nuryadi	untuk mengetahui bagaimana Mahkamah Konstitusi membangun organisasi sehingga menjadi organisasi birokrasi yang kredibel dan berhasil menerapkan prinsip-prinsip <i>good governance</i> berdasarkan model Mc Kinsey 7-S Framework	Peneliti menyimpulkan bahwa organisasi Mahkamah Konstitusi berdasarkan model 7-S Mc Kinsey, dalam hal sistem, menerapkan sistem organisasi yang mengutamakan prinsip keterbukaan; dalam hal strategi, secara tegas melakukan positioning sebagai lembaga peradilan yang bersih, transparan, modern dan berorientasi pada pelayanan; dalam hal struktur, memiliki struktur organisasi yang sangat ramping, baik dari segi jabatan eselon maupun segi jumlah pegawai; dalam hal gaya kepemimpinan, saat ini lebih dominan dengan gaya <i>directive leadership</i> . Lebih lanjut dalam hal staf, menerapkan standar kualifikasi yang cukup tinggi agar setiap pegawai mampu melaksanakan lebih dari satu tugas (<i>multi tasking</i>), dalam hal keterampilan, memberikan porsi perhatian yang cukup besar terhadap pengembangan SDM pegawai melalui berbagai program, mulai dari diklat, seminar, rintisan gelar, maupun magang dan tugas belajar ke negara lain; dalam hal nilai bersama, kekuatan utama nilai-nilai yang menjadi landasan berperilaku para pegawai adalah visi dan misi organisasi yang kemudian diaplikasikan melalui perilaku sehari-hari dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu rasa kebersamaan yang muncul berupa "kekeluargaan" dan "pertemanan" merupakan nilai lainnya yang menjadi perekat pola interaksi dan koordinasi di antara pegawai.

3.	Reformasi Pelayanan PT. PLN, 2008.	Florentina Ratih Wulandari	Menganalisis reformasi pelayanan PLN Ciracas di wilayah kerja Area Pelayanan PLN Ciracas ditinjau dari Konsep Seven S's Mc Kinsey	Berdasarkan analisis kerangka kerja "Seven-S Mc Kinsey yang terdiri dari dimensi struktur, dimensi sistem, dimensi staf, dimensi keterampilan, dimensi strategi dan dimensi nilai-nilai bersama, terhadap reformasi pelayanan yang dilakukan oleh PLN Area Pelayanan Ciracas, masih belum berjalan baik.
4.	Analisis Seven S terhadap Efektifitas Pemungutan Pajak oleh Unit PKB dan BBN-KB Jakarta Selatan, 2004	Posman Sitorus	Menganalisis faktor-faktor efektifitas Pemungutan Pajak oleh Unit Pajak Kendaraan Bermotor dan Bea Balik Nama-Kendaraan Bermotor di kantor samsat Jakarta Selatan dengan pola 7S	<p>Peneliti menyimpulkan, dari analisis seven S terhadap efektifitas kinerja Pemungutan Pajak oleh Unit PKB dan BBN-KB Jakarta Selatan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Strategi pemungutan belum efektif karena belum semua tahapan pemungutan dilaksanakan. 2. Struktur organisasi sebagaimana tertuang dalam SK Gubernur No. 147 Tahun 2002 belum dapat secara efektif menampung amanat Perda No. 4 Tahun 2002 tentang KPUD. 3. Sistem informasi pengelolaan PKB dan BBN-KB telah menggunakan teknologi elektronik (komputerisasi) secara on line belum berjalan efektif. 4. Gaya kepemimpinan pengelolaan PKB dan BBN-KB cenderung berorientasi pada hasil. 5. Jumlah pegawai pengelolaan PKB dan BBN-KB sudah cukup namun karena pekerjaan yang monoton mengakibatkan adanya keinginan untuk pindah pada unit lain di lingkungan Dipenda DKI Jakarta 6. Keterampilan dalam hal pendidikan dan pelatihan yang diperlukan oleh pegawai sudah cukup memadai. 7. Nilai-nilai yang dikembangkan terutama nilai-nilai yang tertuang dalam renstra Dipenda periode 2002 s. d 2006 adalah kejujuran, profesionalisme, kerja sama dan kebersamaan belum berkembang.
5.	Analisis Seven S pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) dalam Pengelolaan Pajak Daerah di Kabupaten Tangerang, 2002.	Elfida	Untuk menganalisis pola seven s dan kinerja BPKD dalam pengelolaan pajak di kabupaten Tangerang	<p>Peneliti menyimpulkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BPKD belum memiliki strategi dalam pengelolaan pajak daerah ditandai belum ada perencanaan strategi, perencanaan yang disusun hanyalah perencanaan operasional. 2. Struktur organisasi belum menampung semua kebutuhan di bidang pengelolaan pajak daerah karena struktur cenderung fungsional.

				<ol style="list-style-type: none"> 3. Sistem administrasi pengelolaan pajak belum sepenuhnya mengacu kepada Keputusan Mendagri No. 43/1999. 4. Perilaku pimpinan dalam pengelolaan pajak daerah masih mengikuti pola keseimbangan antara tugas dan hubungan kerja dengan bawahan. 5. Belum terpenuhinya seluruh kebutuhan staf terutama bagi yang status honor daerah/tenaga harian lepas. 6. Keterampilan yang dimiliki personil cukup terbatas terutama yang berpendidikan di bidang perpajakan dan akuntansi. 7. Organisasi belum memiliki nilai-nilai kebersamaan sebagai budaya kerja ditandai masih kurangnya kedisiplinan, loyalitas dan kejujuran dalam bekerja.
--	--	--	--	---

Dengan demikian jelaslah berbagai hasil penelitian dengan pendekatan 7-S Mc Kinsey membantu menganalisis kinerja organisasi pemerintah, diantaranya pada Ditjen HAM membantu menganalisis hubungan antara strategi, sistem, struktur, gaya kepemimpinan, staf, dan ketrampilan terhadap nilai bersama dalam kerangka 7S Mc Kinsey, sedangkan pada Mahkamah Konstitusi bermanfaat sebagai bahan evaluasi dalam pelaksanaan tata kelola pemerintah sehingga menjadi dasar peningkatan kinerja organisasi. Selanjutnya pada organisasi PLN membantu menyoroti reformasi pelayanan yang dilakukan PLN khususnya di Area pelayanan Ciracas. Sementara itu pada pemerintah daerah, yakni pada Dinas Pendapatan Daerah Propinsi DKI Jakarta dapat membantu memberikan masukan efektifitas pemungutan pajak oleh Unit PKB dan BBN-KB kantor samsat Jakarta Selatan, dan pada pemerintah daerah kabupaten tangerang juga membantu memberikan masukan di bidang pengelolaan pajak daerah dalam upaya meningkatkan (mengoptimalkan) pajak daerah.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut baik dilihat dari topik maupun substansi penelitian, maka penelitian yang dilakukan peneliti ini tidak ada kaitan langsung dengan penelitian sebelumnya, meskipun memiliki persamaan dengan menggunakan pendekatan Kerangka Kerja 7-S Mc Kinsey. Hal-hal yang membedakan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh

peneliti saat ini bisa dilihat dari berbagai aspek antara lain jenis penelitian atau metode pengumpulan data.

Penelitian tentang analisis Hubungan Nilai Bersama dengan Kerangka Kerja Tujuh S Kinsey pada Direktorat Jenderal HAM Kementerian Hukum dan HAM, 2009 oleh I.idya Rosenanda, jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian asosiatif yang bersifat sebab-akibat (kausal), dimana analisis 7-S Mc Kinsey digunakan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan antara unsur struktur (*structure*), strategi (*strategy*), sistem (*system*), keterampilan (*skill*), gaya kepemimpinan (*style*), dan staf (*staff*) terhadap nilai bersama (*shared values*) di Ditjen HAM, sehingga ada saling keterkaitan secara kausalistis antara ke-6 unsur yang pada akhirnya berpengaruh pada keberadaan nilai bersama.

Penelitian tentang analisis Organisasi Mahkamah Konstitusi berdasarkan Model 7-S McKinsey *Framework*, 2009 oleh Ardli Nuryadi. Berdasarkan tesis yang ditulis, tipe penelitian yang dipakai adalah deskripsi terapan dengan menekankan pada jenis penelitian kasus yakni penelitian ini untuk mengetahui bagaimana Mahkamah Konstitusi membangun organisasi sehingga menjadi organisasi birokrasi yang kredibel dan berhasil menerapkan prinsip-prinsip good governance berdasarkan model 7-S Mc Kinsey *Framework*, sekaligus penelitian ini berusaha memaparkan keberhasilan Mahkamah Konstitusi dalam mengimplementasikan tata kelola organisasi yang baik. Dan dalam penelitian ini menggunakan metode campuran (*mix method*) dalam pengumpulan data terutama melalui teknik wawancara dan kuesioner, sehingga data yang dihasilkan adalah data kuantitatif dan data kualitatif.

Selanjutnya penelitian tentang Reformasi Pelayanan PT. PLN, 2008 oleh Florentina Ratih Wulandari, jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian deskriptif, dimana analisis 7-S dipakai untuk memperoleh gambaran tentang pelaksanaan reformasi pelayanan PLN Area pelayanan Ciracas, dan menggambarkan prestasi apa yang sudah diraih dengan pelaksanaan reformasi pelayanan tersebut serta menggambarkan kendala-kendala dilapangan yang dihadapi oleh PLN Area Pelayanan Ciracas sehubungan dengan reformasi pelayanannya. Dan dalam penelitian ini, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode kuantitatif sebagai metode

utama penelitian, sehingga data kuantitatif otomatis menjadi data yang utama sedangkan data kualitatif menjadi data pelengkap atau penunjang, sehingga pengumpulan data melalui kuesioner dan wawancara mendalam.

Kemudian penelitian tentang analisis Seven S terhadap Efektivitas Pemungutan Pajak oleh Unit PKB dan BBN-KB Jakarta Selatan, 2004, berdasarkan tesis yang ditulis, penelitian yang dilakukan menggunakan survey untuk mengetahui keadaan atau gambaran pola Seven S dan kinerja BPKD dalam pengelolaan pajak daerah. Metode pengumpulan data melalui wawancara dan kuesioner. Dan untuk penelitian tentang Analisis Seven S pada Badan Pengelola Keuangan Daerah (BPKD) dalam Pengelolaan Pajak Daerah di Kabupaten Tangerang, 2002 oleh Elfida, metode penelitian yang dilakukan adalah metode kualitatif, dan teknik pengumpulan data melalui interview (wawancara) dan studi kepustakaan.

Sebaliknya pada penelitian yang akan dilakukan peneliti, jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian deskriptif, dimana analisis 7-S Mc Kinsey digunakan untuk mengetahui gambaran kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan yang mana ke-7 unsur struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan dan staf tidak ada saling keterkaitan secara kausalistis, sehingga unsur 7-S tersebut yang ada berdiri sendiri-sendiri. Dan dalam penelitian ini hanya akan menggunakan satu pendekatan saja yakni pendekatan kuantitatif, dan data yang diperoleh adalah data kuantitatif sehingga pengumpulan data hanya melalui kuesioner. Berdasarkan kuesioner tersebut akan diperoleh data mengenai persepsi para responden terhadap variabel-variabel 7-S.

Namun demikian, beberapa temuan penelitian tersebut dapat memperkaya wawasan dan substansi penelitian analisis kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan pendekatan 7-S Mc Kinsey yang dilakukan peneliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey yang mana dapat membantu menganalisis kinerja internal organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan terutama dilihat dari efektivitas program kegiatan perancangan penyusunan peraturan perundang-undangan. karena konsep dasar dari

kerangka ini adalah sebuah model analisis efektifitas organisasi dimana terdapat tujuh aspek internal organisasi yang disebut manajerial inti (*core manajerial*) sebagai salah satu faktor-faktor yang menentukan keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2.2. Konsep Organisasi Publik

Berbicara mengenai organisasi publik tidak terlepas dari konsep dasar dari organisasi itu sendiri sehingga terlebih dahulu akan diuraikan mengenai pengertian tentang organisasi, dan kemudian akan dilanjutkan uraian mengenai organisasi publik.

2.2.1. Pengertian Organisasi

Beberapa pengertian tentang organisasi telah banyak dikemukakan dalam berbagai literature. Robbins (1990:5) mengemukakan organisasi adalah satu kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau kelompok. Definisi tersebut mengandung beberapa unsur yaitu

1. kesatuan sosial dimana organisasi terdiri dari kelompok manusia yang berinteraksi satu sama lain;
2. koordinasi secara sadar dimana manusia itu diatur sedemikian rupa sehingga merupakan satu kesatuan yang berjalan ke suatu arah tertentu dalam hal ini mengandung pengertian manajemen;
3. batas tertentu dimana organisasi membedakan siapa anggota dan bukan anggota, siapa yang memimpin dan siapa yang menjadi bawahan serta apa yang menjadi wewenang, apa yang menjadi tanggung jawab dan apa yang menjadi hak;
4. kesinambungan dimana organisasi dibentuk untuk jangka waktu panjang dan tidak terbatas, suatu usaha yang berjalan terus dan berkembang;
5. tujuan bersama dimana organisasi ini dibentuk untuk mencapai sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh para anggota secara individual.

Sutarto (2002) memaparkan organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian ditemukan adanya faktor yang dapat menimbulkan organisasi yaitu orang-orang, kerjasama dan tujuan tertentu. Beberapa faktor tersebut tidak dapat saling lepas berdiri sendiri, melainkan saling kait merupakan suatu kebulatan. Maka dalam pengertian organisasi digunakan sebutan sistem yang berarti kebulatan dari berbagai faktor yang terikat oleh berbagai asas tertentu. Sementara itu Keith Davis dan John W. Newstrom (1985) mendefinisikan organisasi adalah sistem sosial, dan bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi didasarkan atas unsur pokok dalam organisasi yakni orang, struktur, teknologi dan lingkungan luar.

Organisasi ditinjau dari segi dinamika dapat dikatakan sebagai proses kerjasama yang serasi antara anggota-anggota di dalam perwadahan yang sistematis, formal dan hirarkhikal yang berpikir dan bertindak seirama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan seefisien, efektif, produktif dan ekonomis yang pada gilirannya memungkinkan terjadinya pertumbuhan baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif (Siagian, 1995:11).

Dengan demikian organisasi dapat dikatakan merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada.

2.2.2. Pengertian Organisasi Publik

Secara sederhana, organisasi publik dapat digambarkan sebagai organisasi yang diadakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan fungsi organisasi publik adalah mengatur pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat umum. Lonsdale dan Eyendi (1991:3) dalam Kusdi (2009 : 41) berpendapat bahwa pelayanan publik: *“something made available to the whole of population, and it involves thing which people can not provide for themselves, i.e: people must act collectively.”*

Organisasi publik terus berkembang seiring dengan perubahan dan perkembangan masyarakat sehingga sejumlah ciri atau sifat organisasi publik dimiliki

oleh organisasi bisnis, dan demikian sebaliknya. Hal ini diperkuat dengan adanya alasan-alasan faktual dari para ahli, memang secara empiris tidak ada kesulitan dalam membedakan organisasi publik dengan organisasi bisnis, namun secara teoritis akan mengalami kesulitan.

Menurut Kusdi (2009 : 39) alasan-alasan faktual dari para ahli diantaranya adalah makin sering terlihatnya percampuran antara karakter publik dan bisnis pada organisasi-organisasi modern. Dewasa ini banyak organisasi publik yang mengadopsi cara kerja, mekanisme, proses, bahkan strategi dan pengalaman di organisasi bisnis. Gagasan "*run government like a business*" yang diajukan oleh Osborne dan Gabler (1999) adalah salah satu contohnya. Mereka bermaksud menyuntikan semangat *entrepreneurship* ke tubuh pemerintah demi mencapai efisiensi dan efektifitas organisasional yang lebih baik. Pada sisi sebaliknya, organisasi swasta pun tidak steril dari pengaruh perkembangan organisasi publik. Perusahaan-perusahaan besar, apalagi perusahaan multinasional, saat ini makin dituntut untuk menerapkan etika dan perhatian yang besar kepada masyarakat dimana ia beroperasi. *Good corporate governance* adalah istilah yang dipakai, mencerminkan seolah-olah organisasi bisnis pun harus menerapkan suatu tanggung jawab sosial yang nyata seperti halnya badan-badan pemerintah, atau disebut *corporate social responsibility*.

Perbedaan mendasar antara organisasi publik dan organisasi bisnis adalah organisasi publik berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat (non profit), sedangkan organisasi bisnis berorientasi pada keuntungan semata (profit). Perbedaan ini masihlah sangat sederhana.

Adapun Kusdi (2009 : 44) menjelaskan perbedaan antara organisasi publik dengan organisasi bisnis. Dilihat dari karakteristik lingkungan organisasi, organisasi publik disebut sebagai "*a complex and contradictionary body of analysis*" artinya kompleksitas dan kontradiksi pada lingkungan organisasi publik pada umumnya tinggi daripada organisasi bisnis, sehingga membutuhkan analisis yang lebih rumit daripada organisasi bisnis (Golemieski, 1990:127). Hal ini ditandai dengan adanya berbagai macam *stakeholders*, menurut Fynn (1988:2) di lingkungan organisasi publik terdapat kelompok-kelompok *stakeholders* yang lebih luas dan beragam

daripada organisasi bisnis. *Stakeholders* yang dimaksud antara lain para politisi, pembayar pajak, pemilih, kelompok kepentingan dsb. Sementara itu, pada organisasi bisnis hanya memperhitungkan kepentingan konsumen (yang ada maupun konsumen potensial). Dilihat dari lingkungan otorisasi, organisasi publik untuk melakukan sesuatu terlebih dulu harus mendapat izin atau legalitas dari lingkungan otorisasi terutama menyangkut anggaran dan pemberian wewenang. Disamping itu, organisasi publik juga setiap saat berada dalam pengawasan lingkungan otorisasinya. Lain halnya dengan organisasi bisnis, lingkungan otorisasi dapat ditentukan secara pasti misalnya komisariss atau rapat pemegang saham.

Membicarakan tentang organisasi publik akan berkaitan erat dengan administrasi publik terutama manajemen pelayanan publik yang berusaha memperbaiki persoalan kinerja sektor publik pada umumnya. Kritik terhadap kinerja sektor publik yang lamban, tidak responsif dan tidak efisien bahkan kerja birokrasi dinilai buang waktu dan anggaran memunculkan gagasan perubahan sektor publik agar kinerja organisasi publik menjadi lebih baik dan lebih efisien. Apakah kinerja organisasi publik itu? Berikut ini adalah konsep kinerja organisasi publik.

2.3. Konsep Kinerja Organisasi Publik

Berbicara mengenai kinerja organisasi publik tidak terlepas dari konsep kinerja itu sendiri. Dalam konsep kinerja organisasi publik ini, akan diuraikan terlebih dahulu mengenai pengertian tentang kinerja sebagai dasar untuk menjelaskan konsep kinerja organisasi publik itu sendiri, dan kemudian akan dilanjutkan uraian mengenai kinerja organisasi publik.

2.3.1. Pengertian Kinerja

Pengertian tentang kinerja berbeda-beda dalam berbagai literatur. Samsudin (2005 : 159) memaparkan kinerja adalah pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Hal senada juga dikemukakan oleh Prawirosentono (1999) kinerja adalah hasil kerja yang

dapat dicapai oleh sumber daya manusia atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Donnelly, Gibson and Ivancevich dalam Veithzal Rivai Ahmad (2005:25) Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku/aktor yang terdapat dalam perusahaan telah berkinerja dengan baik. Menurut Prawirosentono (1999:11) sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian kinerja ditentukan oleh kinerja perorangan (*individual performance*) atau sekelompok perorangan/individu dari suatu organisasi. Kinerja perorangan dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi/perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain apabila kinerja para karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan/organisasi juga baik dan tujuan atau sasaran serta hasil pelaksanaan tugasnya pun akan dicapai dengan baik pula.

Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara karyawan, manajer dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus antara pengelola kinerja (penyelia dan manajer) dan anggota staf.

Menurut Amstrong (1994 : 23) manajemen kinerja adalah sebuah upaya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja atas tujuan terencana, standar, dan atribut/persyaratan kompetensi yang telah disepakati bersama, sebagai sebuah proses untuk membangun pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan

cara yang meningkatkan kemungkinan bahwa ia akan dicapai dalam jangka pendek dan jangka panjang

Lebih lanjut Amstrong (1994:23) memaparkan manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang berfokus pada tiga hal. Pertama bagaimana para manajer dan pemimpin tim bekerja secara efektif dengan orang-orang di sekitar mereka. Kedua, bagaimana individu dengan manajer mereka dan dengan tim mereka, dan ketiga bagaimana individu dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan keahlian (atributnya) dan tingkat kompetensi dan kinerja prestasi, pada akhirnya manajemen kinerja adalah tentang pekerjaan terkait pencapaian keberhasilan bagi individu-individu sehingga mereka dapat membuat penggunaan terbaik kemampuan mereka, menyadari potensi mereka dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Siagian (1995:27) memaparkan bahwa pada dasarnya, manajemen yang berhasil mengelola organisasi dibedakan dengan mereka yang tidak atau kurang berhasil oleh kemampuan mereka untuk menjadikan organisasi yang dipimpinnya menjadi organisasi berkinerja tinggi. Ciri-ciri utama organisasi berkinerja tinggi, yaitu: *pertama*, organisasi berkinerja tinggi mempunyai arah yang jelas untuk ditempuhnya. Arah tersebut tercermin pada visi yang dimiliki oleh para manajer dalam organisasi tentang mau ke mana organisasi akan dibawa di masa depan dan mengapa; *kedua*, manajemen yang berhasil menjadikan organisasi berkinerja tinggi selalu berupaya agar dalam organisasi tersedia tenaga-tenaga berpengetahuan dan keterampilan tinggi disertai oleh semangat kewirausahaan; *ketiga*, pada organisasi berkinerja tinggi, para manajernya membuat komitmen kuat pada suatu rencana aksi strategic, yaitu rencana aksi yang diharapkan membuahkan keuntungan finansial yang memuaskan dan yang menempatkan organisasi pada posisi bersaing yang dapat diandalkan; *keempat*, orientasi suatu perusahaan berkinerja tinggi adalah "hasil" dan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektifitas dan produktivitas yang meningkat. Bagi mereka mencapai sasaran tepat pada waktu yang ditetapkan merupakan hal yang amat penting. Oleh karena itulah mereka bersedia membayar tinggi tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang

secara kualitatif memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, apabila kualifikasi memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, apalagi bila kualifikasi tersebut disertai perilaku yang positif seperti loyalitas, dedikasi, kemauan bekerja sama dan kesediaan menerima tanggung jawab yang lebih besar ketimbang kemampuan menuntut hak.

2.3.2. Kinerja Organisasi Publik.

Organisasi pemerintah diciptakan oleh publik, untuk publik dan memerlukan pertanggungjawaban terhadap organisasi tersebut, jadi keberadaan organisasi pemerintah diperlukan untuk memenuhi kepentingan masyarakat, mengemban misi yang diamanatkan oleh masyarakat dan mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada masyarakat (Hughes dalam buku Hasan Rachmany, 2006:87). Mengelola kinerja yang baik dalam organisasi publik merupakan cara mencegah kinerja buruk dan bekerja sama meningkatkan kinerja, sehingga diperlukan juga manajemen kinerja untuk mencapai hasil yang lebih baik dari organisasi publik.

Dalam perkembangan administrasi pemerintah, upaya memperbaiki kinerja organisasi publik dipelopori oleh paradigma *New Public Management* (NPM). Paradigma ini muncul untuk menjawab kelemahan-kelemahan inefisiensi organisasi publik. Menurut Sorensen (1993: 231-40) sebab-sebab inefisiensi organisasi publik yakni tidak ada kompetisi produsen, kontrol anggaran kurang ketat, ukuran-ukuran kinerja yang tidak jelas, sistem insentif yang lemah, tidak ada batasan jumlah pegawai administrasi dan kekurangan pemimpin yang dinamis. Kelemahan-kelemahan yang ada pada administrasi publik baik secara eksplisit maupun implisit yang dirumuskan selalu dibandingkan dengan administrasi bisnis yang dipandang lebih efisien dan efektif.

Paradigma NPM berusaha menggunakan pendekatan sektor swasta dan pendekatan bisnis dalam sektor publik dengan menitikberatkan perbaikan kinerja pemerintah dengan mekanisme kerja sektor privat yang dipandang lebih unggul dalam menciptakan pelayanan berbasis konsumen (*customer oriented*), hal ini dilihat dari segi efisiensi, kecepatan pelayanan, keandalan produk, dan konsistensi dalam menjaga mutu. Jadi organisasi publik perlu dan harus bisa mencapai efektifitas dan

efisiensi sebagaimana dilakukan swasta sehingga perbaikan kinerja organisasi publik bisa tercapai.

Paradigma NPM ini menimbulkan kritikan karena terlalu mengedepankan konsep-konsep manajerial swasta dan bisnis, dalam hal kegiatan organisasi publik juga memasuki wilayah "*public interest*", pelayanan publik disini tidak dapat diukur dengan efisiensi dan efektifitas pendekatan bisnis tapi lebih pada persoalan keadilan kepada masyarakat seperti pada pelayanan publik sekolah, rumah sakit, perumahan dsb, karena hal ini terkait dengan hak-hak warga negara yang seharusnya disediakan oleh negara dan dapat tersampaikan dengan baik kepada masyarakat. Denhart dan Denhart menjelaskan bahwa warga masyarakat tidak hanya menilai suatu pelayanan publik melalui standar ketepatan waktu (*timeliness*) dan keandalan (*reability*), melainkan mengkehendaki pula pelayanan yang adil (*delivered party*) dan secara fiskal memiliki akuntabilitas atau transparansi, dan mereka berharap ikut dilibatkan dalam proses implementasi pelayanan publik selain masalah output (kualitas) dari pelayanan yang mereka terima (Denhart dan Denhart, 2003:61 dalam Kusdi, 2009 : 53)

Sektor publik pada dasarnya tidak bisa dijalankan seperti sebuah bisnis, seperti dikemukakan Osborne dan Gabler (2004 : 24) yakni pemerintah harus sering memperlakukan setiap orang dengan tanpa memandang kemampuan mereka untuk membayar atau tuntutan mereka terhadap pelayanan, oleh karena itu pemerintah tidak bisa meraih efisiensi pasar seperti bisnis. Namun demikian, pelaksanaan kegiatan organisasi publik mungkin akan lebih menguntungkan jika dialihkan pelaksanaannya kepada pihak swasta, dengan pengalihan tersebut maka pemerintah dapat lebih efektif, efisien, adil maupun bertanggung jawab.

Kinerja organisasi publik itu baru dapat dikatakan berhasil apabila mampu dalam mewujudkan tujuan akhir atau visi misinya. Tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik (Dwiyanto, 1995). Namun demikian tujuan akhir atau visi misi organisasi itu sendiri dapat menggabungkan aspek ekonomi dan aspek sosial. Organisasi publik biasanya memiliki tujuan akhir yang lebih luas daripada organisasi bisnis. Sebuah perusahaan negara harus melakukan kalkulasi-kalkulasi ekonomis sebagaimana perusahaan

swasta yakni secara operasional dijalankan secara efisien dan menganut berbagai perhitungan ekonomis yang sama dengan perusahaan swasta, tetapi dibebankan pula oleh pemerintah untuk mencapai sasaran lebih luas, yang biasanya meliputi kombinasi antara aspek-aspek ekonomi dan sosial (Buckley dalam Kusdi 2009 : 56).

Permasalahan kinerja di organisasi publik pada prakteknya disebabkan lemahnya manajemen dalam organisasi publik, secara eksplisit maupun implisit organisasi publik dinilai lamban, tidak responsif dan tidak efisien bahkan kerja birokrasi dinilai buang waktu dan anggaran, hal ini mengakibatkan perlu dilakukan perbaikan kinerja organisasi publik baik dari aspek kondisi internal maupun kondisi eksternal melalui penilaian kinerja organisasi. Berikut ini adalah konsep tentang pengukuran kinerja organisasi publik.

2.4. Konsep Pengukuran Kinerja Organisasi Publik

Berdasarkan konsep kinerja yang telah disampaikan sebelumnya bahwa kinerja organisasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja individual atau sekelompok individu. Dengan demikian pengukuran kinerja organisasi publik tidak terlepas pula dari pengukuran kinerja individual dan kelompok, sehingga konsep pengukuran kinerja organisasi ini akan diawali dengan uraian mengenai pengukuran kinerja individual dan kelompok, dan selanjutnya akan dibahas mengenai pengukuran kinerja organisasi publik.

2.4.1. Pengukuran Kinerja Individual dan Kelompok

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja organisasi termasuk organisasi publik. Seperti pendapat Armstrong bahwa manajemen kinerja selain berfokus pada individu (meliputi pegawai, manajer atau pemimpin), dan sekelompok individu (kelompok atau tim kerja). Keberadaan individu dan sekelompok individu dalam suatu organisasi termasuk di dalam organisasi publik, juga dapat menunjukkan bagaimana suatu organisasi memiliki kinerja yang tinggi.

Pengukuran atau penilaian kinerja individual dalam organisasi merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawai. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) menurut Mathis dan Jackson (2002:81) adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standard dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja disebut sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja dan penilaian hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (1994:56) adalah sebagai berikut : ukuran dihubungkan dengan hasil, hasil dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan, ukuran obyektif dan observable, data dapat diukur, ukuran dapat digunakan dimanapun. Penilaian kinerja tidak terlepas dari faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja atau faktor-faktor yang mempengaruhi baik buruknya kinerja. Menurut Spenser (1993:98) menyatakan bahwa banyak peneliti menulis faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai atau kinerja meliputi unsur-unsur kompetensi dasar pegawai berupa orientasi pada hasil, dampak dan pengaruh, pemikiran konseptual, pemikiran analitis, inisiatif, percaya diri, pengertian antar pribadi, orientasi pelayanan pelanggan, kepemimpinan, mencari informasi dan kerjasama.

Secara rinci penilaian kinerja mempunyai indikator-indikator yang disajikan pedoman penilaian kerja pegawai dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Beberapa ahli berpendapat tentang indikator-indikator yang dipakai dalam rangka penilaian kinerja. Menurut Mondy dan Noe (1990:393) berikut ini mengenai beberapa indikator untuk mengukur kinerja adalah *quantity of work* (banyaknya pekerjaan), *quality of work* (kualitas pekerjaan), *job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan), *creativity* (kreatifitas), *cooperation* (kerja sama), *dependability* (dapat diandalkan), *initiative* (inisiatif), *personel qualities* (kualitas pribadi). Pendapat lain yaitu dikemukakan oleh Mitchell dalam Sedarmayanti (2007:259) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu kualitas pekerjaan (*Quality of work*), ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*capability*) dan komunikasi (*communication*).

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Menurut Bernardin dan Russel (1993:379) "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Pengukuran kinerja kelompok formal dalam organisasi tidak terlepas dari indikator-indikator dari tim yang efektif. Menurut Robbins (3006:356) tim kerja adalah kelompok dimana individu menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah masukan individu tersebut. Sedangkan kelompok kerja tidak perlu atau tidak punya kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan. Jadi kinerja mereka hanya sekedar jumlah kinerja yang disumbangkan oleh masing-masing individu anggota kelompok. Tidak ada sinergi positif yang akan menciptakan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input. Sementara itu tim kerja membangkitkan sinergi positif lewat upaya terkoordinasi. Upaya-upaya individual mereka menghasilkan tingkat kinerja yang lebih besar daripada jumlah input masing-masing individu. Dengan demikian beberapa indikator untuk mengukur kinerja tim kerja dapat diidentifikasi melalui faktor-faktor yang berhubungan dengan efektifitas tim. Menurut Robbins (2006:363) umumnya konsep efektifitas tim mencakup ukuran subyektif atas produktifitas tim, penilaian manajer atas kinerja tim dan ukuran keseluruhan atas kepuasan anggota. Lebih lanjut Robbins mengemukakan efektifitas tim adalah sebagai berikut:

1. Rancangan pekerjaan. Tim-tim yang efektif perlu bekerja bersama dan memikul tanggung jawab kolektif untuk menyelesaikan tugas-tugas yang penting. Mereka harus lebih dari sekedar tim. Kategori rancangan kerja meliputi variabel-variabel seperti kebebasan dan otonomi, peluang untuk menggunakan keterampilan dan bakat yang berbeda, kemampuan untuk menyelesaikan semua tugas atau produk yang dapat diidentifikasi, dan mengerjakan tugas atau proyek yang mempunyai dampak besar pada yang lain. Karakteristik-karakteristik ini meningkatkan motivasi anggota dan

meningkatkan efektifitas tim. Dan karakteristik rancangan kerja ini menimbulkan motivasi karena meningkatkan rasa tanggung jawab anggota dan kepemilikan atas pekerjaan dan karena membuat pekerjaan menjadi lebih menarik untuk dilakukan.

2. Komposisi. Kategori ini mencakup variabel-variabel yang berhubungan dengan cara pengisian staf ke dalam tim. Karakteristiknya dilihat dari *pertama*, kemampuan anggota, agar dapat bekerja secara efektif, tim menuntut tipe keterampilan yang berbeda berupa keterampilan teknis, keterampilan pemecah masalah dan pengambilan keputusan dan keterampilan antar pribadi; *kedua*, kepribadian, dalam hal ini terkait dengan keterbukaan, kemampuan untuk bersepakat, kehati-hatian dan kemantapan emosi; *ketiga* mengalokasikan peran dan keragaman; *keempat*, ukuran tim, dalam merancang tim yang efektif, para manajer harus menjaga agar jumlahnya tetap dibawah 10; *kelima*, fleksibilitas anggota yang dapat saling membantu menyelesaikan tugas; *keenam*, kelebihan-sukaan anggota, tim kerja yang berkinerja tinggi cenderung terdiri dari orang yang lebih menyukai bekerja sebagai bagian dari kelompok.
3. Konteks. Empat faktor yang paling erat berhubungan dengan kinerja tim adalah sumberdaya yang memadai, kepemimpinan yang efektif, iklim kepercayaan dan evaluasi kinerja serta sistem imbalan yang mencerminkan kontribusi tim.
4. Proses. Termasuk karakteristik disini adalah komitmen anggota terhadap tujuan bersama, penetapan tujuan tim yang spesifik, kehebatan tim, tingkat konflik yang dikelola, dan minimalisasi kemalasan sosial.

2.4.2. Pengukuran Kinerja Organisasi Publik

Pengukuran kinerja organisasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi/perusahaan. Pada umumnya pengukuran kinerja organisasi merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dengan arah pencapaian tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa atau suatu proses. Pada organisasi swasta, ukuran kinerja berupa laba, sedangkan

organisasi publik menilai keberhasilan organisasi berdasarkan tujuan utamanya yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu output organisasi sektor publik tidak berwujud barang atau produk fisik tetapi berupa pelayanan. (Mahsun, 2006:21). Menurut Dwiyanto (1995:1) berpendapat bahwa kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para *stakeholders* juga menjadi berbeda-beda.

Pengukuran kinerja organisasi harus dikembalikan kepada apa alasan dan tujuan dari dibentuknya organisasi baik organisasi publik maupun organisasi bisnis. Untuk organisasi swasta tujuannya adalah untuk mendapatkan keuntungan dengan menghasilkan produksi barang dan jasa, maka ukuran kinerjanya diantaranya seberapa besar ia mampu memproduksi (*productivity*) atau seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih (*economy*). Sedangkan dalam organisasi publik sendiri masih sulit menemukan alat/indikator yang sesuai untuk mengukur kinerja (Fynn, 1986; Jackson and Palmer, 1992 dalam Bryson, 1995).

Pengukuran kinerja pada sektor swasta selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Pada sektor publik, pengukuran kinerja dilakukan untuk menjawab persoalan-persoalan kinerja organisasi publik baik aspek kondisi internal maupun kondisi eksternal organisasi.

Pengukuran kinerja organisasi publik tidak terlepas dari indikator-indikator didalam usaha menentukan bagaimana kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi. Drucker (1967) menunjukkan kinerja yang tepat terdiri dari dua bagian penting efektif dan efisien. Efektif adalah kemampuan memilih tujuan yang tepat dan

menjadi dua tujuan yaitu tujuan harus tepat dan tujuan harus tercapai/sukses. Sedangkan efisiensi adalah kemampuan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara baik di dalam proses untuk mencapai sasaran. Amstrong & Angela Baron sebagaimana dikutip oleh Hasan Rachmany (2006:2) mengatakan kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor: 1) faktor personal yang meliputi keterampilan individu, kompetensi, motivasi dan komitmen, 2) faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dorongan, pedoman dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan, 3) faktor tim yang mencakup kualitas dukungan yang diberikan oleh kolega, 4) faktor sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi, 5) faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan lingkungan internal dan eksternal.

Pendapat Amstrong dan Angela Baron bila dikelompokkan dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi pertama, oleh tiga hal yaitu 1) sumber daya yang meliputi manusia (pimpinan, karyawan, dan tim), 2) sistem (sistem kerja, motivasi dan komitmen) dan 3) prosedur (fasilitas dan pedoman), dan yang kedua adalah kontekstual yang merupakan tekanan dan perubahan lingkungan baik internal dan eksternal. Kinerja merupakan faktor yang amat penting bila dilihat dari perspektif kelangsungan hidup organisasi apalagi bila dilihat dari konteks sektor publik. Fungsi kinerja tidak hanya sebagai alat ukur bagi keberhasilan rencana strategik yang telah ditetapkan sebelumnya tapi kinerja juga berfungsi sebagai saran pertanggungjawaban organisasi kepada publik atau stakeholder.

Manfaat dilakukannya pengukuran kinerja yakni akan memberikan informasi berkaitan dengan kinerja organisasi. Informasi yang diperoleh dari pengukuran kinerja terkait dengan seberapa jauh tujuan, target, dan sasaran-sasaran organisasi telah dicapai. Pengukuran kinerja dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui sejauhmana target-target yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat tercapai. Pengukuran kinerja juga memberikan informasi tentang hambatan-hambatan yang dialami dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Dengan demikian, pada dasarnya pengukuran kinerja dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada manajemen untuk mengadakan upaya-upaya dalam mengatasi kelemahan/hambatan yang dihadapi oleh organisasi.

Pengukuran kinerja mempunyai manfaat untuk mengetahui tingkat pelaksanaan kerja. Menurut T. Hani Handoko (1984: hal. 135) mengungkapkan tentang manfaat penilaian kinerja, adalah sebagai berikut:

- 1) perbaikan prestasi kerja;
- 2) penyesuaian kompensasi;
- 3) keputusan penempatan;
- 4) kebutuhan latihan dan pengembangan;
- 5) perencanaan dan pengembangan karir;
- 6) memperbaiki penyimpangan proses staffing;
- 7) mengurangi ketidakakuratan informasi;
- 8) memperbaiki kesalahan desain pekerjaan;
- 9) kesempatan kerja yang adil;
- 10) membantu menghadapi tantangan eksternal.

Menurut Whittaker seperti yang dikutip LAN dan BPKP (2000:3) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja. Lebih rinci LAN dan BPKP (2000:3) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja penting peranannya sebagai alat manajemen untuk :

1. memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kerja;
2. memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati;
3. memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja;
4. memberikan penghargaan dan hukuman yang obyektif atau prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kinerja yang telah disepakati;
5. menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi:

6. mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan (penerima layanan) sudah terpenuhi;
7. membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah;
8. memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif;
9. menunjukan peningkatan yang perlu dilakukan;
10. mengungkapkan permasalahan yang perlu dilakukan.

Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran organisasi dalam mencapai misinya, serta sebagai arena belajar efektif untuk melakukan perbaikan dan kemajuan organisasi ataupun individu (Osborne & Gaebler, 1992). Penilaian kinerja pada organisasi publik dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan.

Konsep pengukuran kinerja suatu organisasi dapat menggunakan berbagai pendekatan pengukuran kinerja, pada prakteknya pendekatan pengukuran kinerja yang digunakan oleh sektor swasta banyak diadopsi juga di organisasi publik, teknik pengukuran kinerja yang sering dikembangkan karena memiliki sifat yang komprehensif antara lain *Balance Scorecard*, dimana merupakan suatu ukuran dalam mewujudkan kinerja yang menggabungkan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan agar perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

Disamping pendekatan *Balance Scorecard* yang sering dipakai sebagai pendekatan dalam pengukuran kinerja organisasi baik di sektor swasta maupun sektor, namun di dalam organisasi publik perlu juga digunakan pendekatan pengukuran kinerja dengan dimensi-dimensi dasar dari aktifitas manajerial (*the core managerial system*), dalam hal ini kerangka kerja 7-S Mc Kinsey dapat dijadikan salah satu model analisis efektifitas organisasi publik. Kerangka kerja 7-S Mc Kinsey ini merupakan tujuh dimensi dasar yang menggambarkan aktifitas manajerial organisasi, yang terdiri dari: struktur (*structure*), strategi (*strategy*), sistem (*system*), gaya kepemimpinan (*style*), keterampilan (*skills*), staf (*staff*) dan nilai-nilai bersama (*shared value*).

2.5. Kerangka Kerja 7-S Mc Kinsey

Berbicara mengenai kinerja suatu organisasi tidak terlepas dari konsep efektifitas organisasi sehingga untuk menganalisis kinerja dapat menggunakan konsep kerangka kerja 7-S Mc Kinsey, dalam hal ini kerangka kerja tersebut menjadi alat analisa dalam penelitian ini.

Kerangka kerja 7-S Mc Kinsey yaitu sebuah kerangka kerja yang menjelaskan model analisis efektifitas organisasi, model analisis efektifitas tersebut terdiri atas dimensi-dimensi dasar aktivitas manajerial (*The core managerial system*) yang terdiri dari : struktur (*structure*), strategi (*strategy*), sistem (*system*), gaya kepemimpinan (*style*), keterampilan (*skills*), dan staf (*staff*) dan nilai-nilai yang disepakati (*shared value*). Menurut Peters dan Waterman (2007 : 37) mengemukakan:

setiap pendekatan yang cerdas dalam pengorganisasian harus mencakup, dan saling berhubungan dengan sedikitnya tujuh variabel: struktur, strategi, sumber daya manusia, gaya manajemen, sistem, prosedur, dan konsep penuntun dan nilai-nilai bersama serta kekuatan dan keterampilan korporat saat ini dan yang diharapkan.

Dasar pemikiran digunakannya pendekatan kerangka kerja 7-S Mc Kinsey untuk menganalisis kinerja organisasi merujuk pada pernyataan sebuah artikel di situs http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm, dengan judul "*The Mc Kinsey 7S Framework : Ensuring That All Parts of Your Organization Work In Harmony*" sebagai berikut:

The 7S model can be used in a wide variety of situations where an alignment perspective is useful, for example to help you:

- 1) *improve the performance of a company.*
- 2) *examine the likely effects of future changes within a company.*
- 3) *align departments and processes during a merger or acquisition.*
- 4) *determine how best to implement a proposed strategy.*

Kerangka kerja 7-S Mc Kinsey didasarkan atas tujuh elemen untuk menganalisis organisasi kearah yang efektif. Ketujuh elemen dikategorikan sebagai elemen keras (*hard elements*) dan elemen lunak (*soft elements*). Elemen keras merupakan elemen yang dengan mudah dapat diidentifikasi dan dipengaruhi oleh manajemen. Elemen ini terdiri dari *strategy* (strategi) dan *structure* (struktur). Elemen

lunak lebih sulit untuk diidentifikasi karena sifatnya yang dinamis, selalu berubah dan sangat bergantung pada individu dalam suatu organisasi. Elemen lunak ini meliputi *system* (sistem), *shared values* (nilai bersama), *skills* (ketrampilan), *staff* (staf/personel dalam organisasi), dan *style* (gaya kepemimpinan). (Waterman, 2007:37).

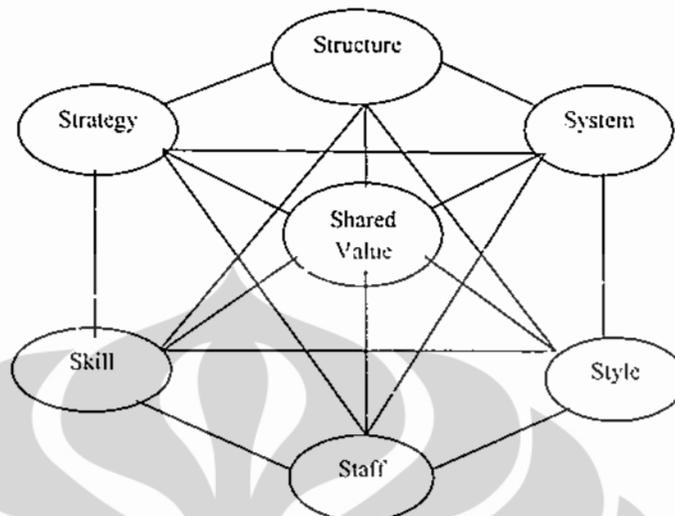
Tabel 2.3
Elemen-elemen kerangka pikir Mc Kinsey

Hard Elements	Soft Elements
Strategy Struktur System	Shared Values Skill Style Staf

Sumber: (http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

Kelebihan dari kerangka kerja 7-S Mc Kinsey dalam artikel pada situs http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm dijelaskan bagi organisasi yang ingin memiliki kinerja yang baik, maka tujuh elemen harus menunjukkan saling selaras dan memperkuat karena kerangka kerja 7-S Mc Kinsey ini membantu mengidentifikasi apa yang perlu disesuaikan untuk memperbaiki kinerja, atau untuk menjaga kinerja selama terjadi perubahan di dalam organisasi seperti restrukturisasi, penggabungan organisasi, sistem baru, pergantian kepemimpinan, dst. Selain itu, 7-S ini digunakan untuk memahami bagaimana elemen-elemen organisasi saling terkait, sehingga dapat memastikan dampak luas dari perubahan yang dibuat organisasi. Jadi kerangka kerja 7-S Mc Kinsey membantu menganalisis situasi saat ini dan situasi masa depan, serta mengidentifikasi kesenjangan dan ketidakkonsistenan di antara ketujuh elemen, hal ini untuk memastikan bahwa organisasi bekerja secara efektif dan baik. Berikut ini skema kerangka pikir 7-S Mc Kinsey yang menggambarkan adanya saling keterkaitan antar elemen-elemen yang ada dan saling memberikan pengaruh yang kuat, dan keberadaan nilai bersama di tengah-tengah menunjukkan pentingnya nilai bersama dalam suatu organisasi.

Gambar 2.4
Skema Kerangka pikir 7-S Mc Kinsey



Sumber: Peters dan Waterman, 2007

Keunggulan atau kekuatan dari kerangka kerja 7-S Mc Kinsey disebutkan juga pada pernyataan sebuah situs <http://www.12manage.com/methods/7S.html> dengan judul “7-S Framework (Mc Kinsey)” adalah

Strengths 7-S model benefits:

- 1) *diagnostic tool for understanding organizations that are ineffective;*
- 2) *guides organizational change;*
- 3) *combines rational and hard elements with emotional and soft elements;*
- 4) *managers must act on all Ss in parallel and all Ss are interrelated*

Poin yang perlu digali untuk memahami kondisi suatu organisasi dalam kaitannya dengan kerangka kerja 7-S Mc Kinsey menurut artikel situs http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm. dan dihimpun kembali Linda Rosenanda (2009, p. 33 – 34) adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5
*The McKinsey 7S Framework : Ensuring That All Parts of Your Organization
 Work In Harmony.*

<i>Hard Elements (Elemen Keras)</i>	<i>Soft Elements (Elemen Lunak)</i>
Struktur <ul style="list-style-type: none"> • Pembagian anggota organisasi. • Gambaran hirarki dalam organisasi • Koordinasi aktivitas antar berbagai departemen. • Pengorganisasian anggota organisasi. • Bentuk pengambilan keputusan (sentralisasi atau desentralisasi, kesesuaian dengan yang seharusnya). • Gambaran garis komunikasi (eksplisit atau implisit). 	Nilai Bersama <ul style="list-style-type: none"> • Keberadaan nilai utama. • Keberadaan budaya organisasi. • Kekuatan nilai-nilai tersebut. • Keberadaan nilai-nilai fundamental yang dibangun organisasi.
Strategi <ul style="list-style-type: none"> • Keberadaan strategi organisasi • Maksud/keinginan untuk pencapaian tujuan • Upaya mengatasi tekanan persaingan • Penanganan perubahan kebutuhan pelanggan • Penyesuaian strategi terhadap lingkungan. 	Gaya Manajemen <ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi dalam gaya manajemen/kepemimpinan. • Efektivitas dari kepemimpinan. • Kecenderungan anggota organisasi (persaingan atau kerjasama). • Pembagian unit-unit dalam organisasi, apakah berdasarkan fungsi atau sekedar kelompok.
Sistem <ul style="list-style-type: none"> • Sistem utama yang menggerakkan organisasi, seperti sistem keuangan, sumber daya manusia, komunikasi dan penyimpanan dokumentasi. • Kontrol dalam organisasi : monitoring dan evaluasi (letak dan mekanismenya). • Proses-proses dan aturan internal yang dijalankan/dipelihara anggota organisasi. 	Ketrampilan/Kemampuan <ul style="list-style-type: none"> • Ketrampilan terkuat yang terwakili dalam organisasi/unit organisasi. • Tingkat kesejangan antar ketrampilan/kemampuan. • Indikator keberhasilan organisasi/unit organisasi. • Kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan. • Monitoring dan penilaian ketrampilan/kemampuan pegawai.
	Staf <ul style="list-style-type: none"> • Posisi atau spesialisasi yang terwakili dalam unit organisasi. • Posisi yang perlu diisi. • Kesenjangan terhadap kompetensi yang dibutuhkan.

Sumber : http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.

Dalam kerangka pikir 7-S Mc Kinsey ini akan dikemukakan penjelasan dari berbagai literatur mengenai unsur/elemen struktur (*structure*), strategi (*strategy*), sistem (*system*), keterampilan (*skill*), nilai bersama (*share values*), gaya kepemimpinan (*style*) dan staf (*staff*).

2.5.1. Struktur (*structure*)

Organisasi merupakan wadah yang memfasilitasi berbagai kegiatan dalam organisasi, agar kegiatan tercapai maka dalam organisasi dibentuk struktur formal untuk mewadahi sejumlah kegiatan dengan pengelompokan spesialisasi pekerjaan agar terbentuk tanggung jawab di antara para anggotanya. Struktur dalam konteks organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan kedudukan, hubungan kerja, garis wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing unsur organisasi. Cushway (1999:165) mengemukakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menjelaskan bagaimana sumber daya-sumber daya dan alur komunikasi serta pembuatan keputusan dialokasikan dan ditangani.

Menurut Lubis dan Husein (1980: 120-121) struktur organisasi digambarkan pada peta atau skema organisasi (*organigram, organization chart*). Skema organisasi memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi pada suatu organisasi. Terdapat 4 (empat) komponen dasar yang merupakan kerangka dalam memberikan definisi dari struktur organisasi yaitu:

1. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada individu maupun subbagian dan bagian-bagian pada suatu organisasi.
2. Struktur organisasi memberikan gambaran mengenai hubungan dan prosedur pelaporan yang ditetapkan secara resmi pada suatu organisasi.
3. Struktur organisasi menetapkan pengelompokan individu menjadi organisasi dan mengelompokkan sub bagian menjadi bagian suatu organisasi yang utuh.
4. Struktur organisasi menetapkan sistem hubungan kerja dalam organisasi seluruh kegiatan suatu organisasi, baik ke arah vertikal, horizontal.

Robbins (2008:215) mendefinisikan struktur organisasi merupakan pola hubungan diantara unit-unit dalam organisasi dan antara anggota-anggota organisasi. Keberadaan struktur menetapkan bagaimana cara pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal sehingga pengelolaan dan pembagian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan jelas, siapa mengerjakan apa, serta siapa melapor kepada siapa. Dalam pembentukan struktur sangat dipengaruhi oleh strategi, ukuran dan

keberagaman pekerjaan dalam suatu organisasi. Sebuah struktur organisasi mempunyai enam dimensi yakni spesialisasi pekerjaan, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi.

- a. Spesialisasi kerja atau pembagian kerja dimaksudkan sejauhmana tugas-tugas dalam organisasi dibagikan ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri. Intinya seluruh pekerjaan tidak hanya dijalankan seorang individu, pekerjaan tersebut lebih baik dibagi menjadi sejumlah tahap dengan melibatkan sejumlah individu, sehingga masing-masing tahap pekerjaan tersebut diselesaikan oleh seorang individu.
- b. Departementalisasi merupakan pengelompokkan pekerjaan sesuai dengan jenis pekerjaan yang sama berdasarkan fungsi-fungsi yang dijalankan, jenis produk yang dihasilkan organisasi, faktor-faktor geografi atau wilayah, ataupun kategori jangkauan pelanggan.
- c. Rantai komando merupakan garis wewenang tanpa putus dari puncak organisasi ke jenjang yang paling bawah, dimana menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa dan siapa yang harus ditemui ketika menemui masalah dalam pelaksanaan tugas.
- d. Rentang kendali (*span of control*), sangat penting diperhatikan di dalam mendesain struktur organisasi karena menentukan jumlah tingkatan dan jajaran manajer yang perlu dimiliki oleh anggota organisasi. Jika suatu organisasi memiliki rentang kendali terlalu sempit akan mengakibatkan organisasi menjadi kurang efisien, hal ini terlihat bila jumlah manajer terlalu besar bisa mengakibatkan rentang kendali terlalu sempit. Sebaliknya, jika suatu organisasi memiliki rentang kendali terlalu lebar, akan mengakibatkan organisasi menjadi tidak efektif, hal ini terlihat bila para manajer memiliki bawahan dalam jumlah sangat besar, sehingga mereka tidak lagi memiliki waktu cukup untuk memberikan dukungan kepada bawahannya.
- e. Sentralisasi dan desentralisasi. Dalam hal ini yang dimaksud sentralisasi adalah tingkat dimana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Sebaliknya desentralisasi adalah tingkatan pembuatan

keputusan sejauh mana karyawan tingkat bawah memberikan masukan atau benar-benar membuat keputusan

- f. Formalisasi merupakan membakukan seluruh pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Suatu pekerjaan apabila semakin formal, maka akan semakin sedikit pula kebebasan untuk memilih apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan kapan pekerjaan tersebut harus diselesaikan. Tingkat formalitas yang tinggi dalam organisasi, maka terdapat deksripsi tugas yang jelas, aturan organisasi yang beragam, dan prosedur terdefinisi secara tegas.

Secara umum bentuk organisasi memiliki karakteristik tipe struktur yang dapat dibagi menjadi 2 (dua) macam, yakni struktur mekanis dan struktur organik. Pada struktur mekanik terdapat pengelompokkan aktivitas organisasi berdasarkan fungsi masing-masing, adanya rantai komando yang relatif sangat panjang, komunikasi bersifat vertikal, setiap karyawan hanya mengerjakan satu macam pekerjaan yang berulang, dan pengambilan keputusan yang hanya dapat dilakukan pada level atas dan bersifat *top-down*. Nilai-nilai yang berkembang dalam struktur mekanik ini adalah nilai-nilai stabilitas, orientasi terhadap pekerjaan rutin, waktu kerja yang lama, dan berorientasi pada peraturan.

Struktur organik Pada struktur organik ini, pengelompokkan aktivitas organisasinya berdasarkan divisi masing-masing, rantai komando relatif sangat pendek, komunikasi bersifat lateral, karyawan tidak hanya mengerjakan satu macam pekerjaan, dan pengambilan keputusan dapat dilakukan pada level organisasi yang lebih rendah serta sangat tergantung pada komitmen karyawan. Selain itu, dalam struktur organik terutama pada level organisasi bawah berkembang nilai-nilai cepat tanggap, inisiatif, inovatif, dan tidak terhambat oleh peraturan sebagai akibat diberikan kebebasan oleh organisasi. Karakteristik struktur organik memiliki ciri-ciri perilaku manusia yang lebih bebas, lebih banyak mempunyai inisiatif, dan lebih mandiri.

Idealnya setiap organisasi merupakan organisasi yang inovatif didasarkan atas struktur yang tepat. Menurut Purwanto dkk (2000:620) menyatakan bahwa struktur yang tepat untuk organisasi yang inovatif adalah organisasi yang mempunyai

fleksibilitas tinggi dengan ciri memiliki kompleksitas rendah, formalisasi rendah dan sentralisasi rendah. Hal ini sejalan dengan pendapat Waterman (2007 : 44) yang menyebutkan struktur yang sederhana dan staf yang ramping sebagai salah satu dari delapan atribut yang muncul sebagai penanda perusahaan (atau organisasi) yang inovatif dan unggul.

2.5.2. Strategi (*strategy*)

Strategi adalah serangkaian arah, pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan dari organisasi. Tujuan organisasi disini merupakan tujuan yang sifatnya strategis, yaitu yang memiliki cakupan yang luas dalam jangka waktu panjang. Strategi yang baik terdiri atas beberapa sasaran atau goals meliputi keuangan, teknologi, sumber daya manusia, dll. Menurut Hax dan Majluf (1984) strategi didefinisikan sebagai suatu kesatuan tindakan yang diarahkan untuk memperoleh keunggulan yang berkelanjutan terhadap persaingan, meningkatkan posisi perusahaan dimata pelanggan, serta bagaimana cara mengalokasikan sumber daya-sumber daya yang dimiliki organisasi (Purwanto, 2007, p.94). Menurut Daft (2007:387), organisasi harus memiliki fokus terhadap strategi, terdapat empat area yang harus difokuskan dalam implementasi strategi yakni kepemimpinan, desain organisasi, sistem informasi dan kontrol serta sumber daya manusia.

Menurut Steiner dan Miner (1997 : 18-19) menjelaskan klasifikasi penggolongan strategi melalui beberapa dimensi strategi. Pertama, klasifikasi berdasarkan ruang lingkup, dapat secara luas mengacu sebagai strategi utama (*grand strategy*) atau strategi akar, atau secara sempit mengacu sebagai strategi program. Kedua, strategi dapat diklasifikasikan dalam hubungan tingkat organisasi. Didalam sebuah perusahaan yang terdiri atas sejumlah divisi, terdapat sekurang-kurangnya dua tingkat yaitu strategi kantor pusat dan strategi divisi. Ketiga, strategi dapat diklasifikasikan berdasarkan apakah strategi itu berkaitan dengan sumber material atau bukan material. Kebanyakan strategi berkenaan dengan sumber yang bersifat fisik, namun strategi dapat mengenai penggunaan tenaga manajer, tenaga ilmuwan,

dll. Strategi berkenaan dengan gaya manajemen, pola berpikir, falsafah tentang hal-hal yang merupakan sikap suatu perusahaan terhadap tanggung jawab sosial. Keempat, strategi dapat dikelompokkan menurut tujuan dan/atau fungsi. Sebagai contoh, pertumbuhan adalah sasaran utama dari kebanyakan perusahaan dan terdapat banyak strategi yang dapat dipilih untuk menjamin pertumbuhan tersebut (Guth, 1980; Clifford, 1973b; dan Gutman, 1964)

Dalam suatu perusahaan besar yang terdiri atas unit-unit bisnis (biasanya disebut *strategic business unit* atau SBU) yang beragam, jika diamati terlihat adanya tingkatan dalam penyusunan strategi. Menurut Robbins dan Coulter (2002:206) tingkat strategi organisasi terdiri atas strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*), strategi tingkat bisnis (*business level strategy*) dan strategi tingkat fungsional (*functional level strategy*). Strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*) harus dimiliki oleh perusahaan atau organisasi yang memiliki lebih dari satu unit bisnis. Tujuan dari strategi korporat adalah mengidentifikasi dan mengimplementasikan sinergi unit-unit bisnis (Sanchez dan Heene, 2005:156 dalam Kusdi, 2009 : 94). Lebih lanjut Kusdi berpendapat dengan mengkombinasikan dan memanfaatkan keunggulan masing-masing unit bisnis, perusahaan induk dapat mencapai keuntungan total yang lebih baik daripada ketika unit-unit bisnis yang hanya berjalan sendiri-sendiri. Ini disebut analisis portofolio, dan keuntungan yang didapat pada tingkat korporat dapat berupa (1) penekanan biaya (*cost reduction*); (2) perbaikan produk atau proses; dan (3) peningkatan kecepatan.

Strategi tingkat bisnis ada pada perusahaan yang memiliki multi bisnis, dalam hal ini masing-masing divisi akan mengembangkan strateginya sendiri berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan, kelompok konsumen yang menjadi sasaran, harga yang akan dipasang dst. Titik beratnya adalah memperkuat daya saing unit bisnis (Kusdi, 2009 : 94). Adapun strategi tingkat fungsional adalah strategi bisnis pada level yang lebih rendah dari unit bisnis yang menekankan pada strategi fungsi masing-masing organisasi secara rinci. Menurut Harrison (2003 : 284-285), strategi ini mencakup antara lain pemasaran, operasional, sistem informasi, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, dan anggaran.

Sementara itu jika strategi dikaitkan dengan fungsi organisasi sektor publik menyangkut masalah pelayanan publik, menurut Purwanto dkk (2000 : 64) menjelaskan bahwa keahlian utama (*core competence*) dalam sektor publik adalah pelayanan. Keahlian utama pegawai yang melayani publik perlu terus menerus ditingkatkan karena tuntutan konsumen akan pelayanan yang lebih murah, lebih cepat, lebih baik dan lebih baru. Namun demikian pelayanan tidak hanya bersifat eksternal tapi juga internal organisasi itu sendiri yakni para karyawan.

Hunger and Wheleen (2001:5) menjelaskan manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan, analisis dan evaluasi terhadap peluang, ancaman, kekuatan, maupun kelemahan dalam perusahaan, ini dikenal dengan SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, kesempatan, ancaman terhadap organisasi, kemudian selanjutnya manajemen menganalisis, mengevaluasi interaksinya, selanjutnya perusahaan dapat menentukan strategi yang tepat.

Jadi suatu organisasi dalam membentuk strategi, harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan, dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi untuk mencapai misinya.

2.5.3. Sistem (*System*)

Sistem yang ideal dalam organisasi adalah sistem yang membawa organisasi mencapai obyektif/tujuannya. Sistem dalam suatu organisasi meliputi seluruh proses penyelesaian pekerjaan, mulai dari sistem manajemen informasi sampai pada sistem yang berhubungan langsung dengan pelanggan, seperti sistem keuangan, rekrutmen, promosi dan sistem penilaian kinerja, sistem informasi. Sistem diperlukan untuk mendukung terlaksananya strategi dan struktur dalam suatu organisasi dengan baik.

Menurut Hax dan Majluf dalam Setiyono (1996:21) mengemukakan bahwa sistem adalah proses dan aliran kerja yang menggambarkan bagaimana suatu

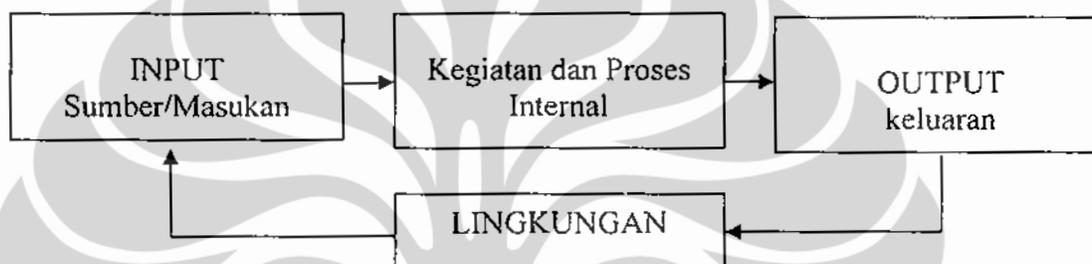
organisasi bekerja dalam kesehariannya, dan berkaitan dengan sistem informasi, sistem anggaran modal, proses manufaktur, sistem kendali mutu dan sistem pengukuran kinerja perusahaan. Purwanto dkk (2000:221) mendefinisikan sistem sebagai suatu keseluruhan yang diorganisir atau kompleks dari perpaduan bagian-bagian yang membentuk kesatuan yang kompleks, sehingga sistem selalu mengandung komponen subsistem, saling ketergantungan, keseluruhan dan sinergi. Huseini dan Lubis (1987 : 7) menyatakan bahwa organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang saling berhubungan, memerlukan input, melakukan transformasi input menjadi output yang dikeluarkan kepada lingkungan di luar organisasi.

Memandang organisasi sebagai suatu sistem berarti sistem organisasi didalamnya memiliki prosedur yang saling berkaitan untuk mencapai suatu keluaran melalui proses produksi sehingga dapat menghasilkan barang dan/atau jasa. Terkait dengan prosedur di dalam organisasi, maka organisasi diidentifikasi atas tiga komponen utama yaitu input (masukan), proses transformasi, output (keluaran) dan timbal balik. Pertama input adalah sumber daya material, manusia, finansial, dan informasi yang diperoleh organisasi dari lingkungannya. Selanjutnya melalui proses teknologi dan manajerial, input diubah menjadi output. Termasuk ke dalam output adalah produk, jasa atau keduanya (berwujud atau tak berwujud); laba, rugi atau keduanya (bahkan organisasi nirlaba harus beroperasi sesuai dengan anggaran mereka); perilaku karyawan; dan informasi. Terakhir, lingkungan bereaksi terhadap output ini dan menyediakan timbal balik kepada sistem.

Organisasi sebagai suatu sistem yang diharapkan dapat berfungsi secara efisien dan efektif, harus memiliki komponen dan unsur-unsur masukan dengan standar tertentu sehingga dapat ditransformasikan untuk memperoleh keluaran yang optimal, sesuai standar, dan bermutu. Pandangan sistem menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Secara teoritis, organisasi publik atau bisnis termasuk dalam kategori organisasi dengan sistem terbuka. Organisasi sistem terbuka merupakan suatu kelompok elemen yang saling berkaitan dan berhubungan dengan lingkungannya melalui arus kerja yang terdiri atas masukan, proses transformasi dan

keluaran. Kreitner & Kinicki (2007) mengibaratkan organisasi sebagai sistem yang terbuka sebagai sebuah organisme hidup. Organisme akan dapat bertahan hidup manakala dirinya senantiasa berinteraksi secara terus menerus dengan lingkungannya. Dalam organisasi itu sendiri, sebagai suatu sistem, organisasi merupakan kumpulan terpadu berbagai aktifitas personel, pengetahuan, kemampuan, motivasi, peralatan, mesin, metode, cara, proses dan tugas yang ditujukan untuk menghasilkan value bagi *costumer*.

Gambar 2.6 Skema Elemen-elemen dasar suatu sistem



Sumber: Gibson, Ivancevich, & Donelly (1996, p.30)

2.5.4. Nilai-nilai bersama (*Shared Values*)

Nilai-nilai bersama didefinisikan sebagai nilai yang perlu dipelihara dalam organisasi dan dijadikan pedoman bagi organisasi agar setiap orang menuju arah yang sama dalam mencapai tujuan. Nilai-nilai bersama dianggap erat kaitannya dengan budaya yang berkembang dalam organisasi. Menurut Robbins (2006:721) budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama merupakan karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Lebih lanjut Robbins (2006:721) memaparkan adanya tujuh karakteristik primer hakikat dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.

2. perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi ini.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan karakteristik itu, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Gambaran itu menjadi dasar bagi perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, cara penyelesaian urusan didalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Budaya organisasi itu berkaitan dengan cara karyawan mempersepsikan budaya organisasi bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak.

Budaya organisasi mengarah pada budaya yang dominan. Budaya dominan adalah nilai-nilai yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi karena memberi organisasi kepribadian yang jelas terbedakan. Budaya organisasi pada suatu organisasi dapat dilihat dari nilai-nilai yang dominan dalam organisasi (*dominant values*), visi (*vision*), kepemimpinan (*good leadership*), kohesivitas (*cohesivity*), kerja tim (*team work*), berbagi informasi (*share information*), nilai-nilai demokratis (*democratic values*), motto, semangat korp (*esprit de corps*), pribadi (*impersonality*), dan dokumen tidak tertulis (*unwritten document*). (Alvesson, 2005).

2.5.5. Keterampilan dan Kemampuan Pegawai (*Skill*)

Keterampilan dan kemampuan aktual yang dimiliki pegawai, termasuk kompetensi terbaik yang dimiliki perusahaan. Kemampuan atau keterampilan yang dimaksud disini bukan hanya kemampuan atau ketrampilan yang dimiliki oleh anggota organisasi secara individu, namun secara keseluruhan sebagai bagian dari kemampuan atau keterampilan terbaik yang dimiliki organisasi. Keterampilan diperlukan untuk mengembangkan kemampuan kerja dalam pelaksanaan tugas para personil atau anggota organisasi sekaligus meningkatkan kualitasnya. Keterampilan adalah daya atau potensi yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, sehingga sasaran kegiatan dapat dicapai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Menurut Peters dan Waterman (1982:71) keterampilan (*skills*) sebagai kemampuan dalam pengelolaan organisasi oleh pegawai secara keseluruhan bukan individu. Kemampuan pengelolaan organisasi merujuk pada keterampilan yang dibentuk organisasi bagi para pegawai secara keseluruhan.

Menurut Robbin dan Coulter (2002:319) keterampilan para pegawai dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori antara lain keterampilan teknis, keterampilan interpersonal dan keterampilan pemecahan masalah. Keterampilan teknis merupakan kemampuan menggunakan prosedur, teknik, dan pengetahuan bidang khusus, sedangkan ketrampilan interpersonal merupakan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja dan atasan, dan juga kemampuan bekerjasama memahami dan memotivasi orang lain sebagai individu atau dalam organisasi. Keterampilan pemecahan masalah merupakan kemampuan menggunakan keterampilan logika, dasar alasan dan keterampilan merumuskan masalah, mengumpulkan penyebab masalah dan membangun alternatif pemecahan masalah secara kreatif dan memilih solusi. Ketiga ketrampilan tersebut perlu dimiliki oleh anggota organisasi, sesuai dengan kepentingan dan kedudukan seseorang dalam organisasi.

Keterampilan para pegawai atau anggota organisasi perlu dikembangkan dan dibina karena membantu organisasi untuk mempunyai orang-orang ahli dan berpengalaman yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk

mengupayakan keterampilan tersebut maka diperlukan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan, pendidikan dan pengalaman sehingga membekali, meningkatkan dan memperbaiki pegawai ke arah yang lebih baik, untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan organisasi pada saat ini, serta mempersiapkan pegawai untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan membangun kekuatan dan membantu mengatasi kelemahan-kelemahan, dan memberikan kepastian organisasi di dalam penyediaan tenaga-tenaga ahli yang diperlukan.

2.5.6. Gaya Kepemimpinan (*Style*)

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang (Wahjosumidjo, 1994).

Gaya kepemimpinan mulai dari *Top Management* sampai *Lower Management* terkait dengan cara mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2008 : 49) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti melalui gaya kepemimpinan seseorang akan memberikan pengaruh nilai, persepsi, sikap maupun perilaku kepada bawahannya untuk bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan senantiasa mengarah tujuan pada masa depan organisasi. Menurut Kotter (1992 : 98) kepemimpinan sebagai merumuskan bagaimana seharusnya masa depan nanti, mengarahkan orang-orang dengan visi tersebut dan memberikan inspirasi kepada orang-orang untuk merealisasikannya walaupun banyak rintangan.

Kepemimpinan senantiasa menetapkan tujuan agar organisasi tetap berada dijalurnya apapun kondisi yang terjadi. Kondisi demikian termasuk dalam kelompok teori Alur Tujuan (Path Goal Theory), yakni serangkaian proses yang menciptakan agar organisasi tetap berada di jalurnya atau menyesuaikan dengan kondisi yang terus berubah. Lebih lanjut Nawawi (2006 : 108) menyebutkan Teori Alur Tujuan (Path Goal Theory) sebagai salah satu teori yang dapat dijadikan bahan banding untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, dimana pemimpin yang efektif harus mampu mempengaruhi persepsi bawahan agar tujuan pribadi, tujuan pekerjaan maupun tujuan organisasi dapat dicapai melalui satu alur jalan (jalan yang sama). Kepemimpinan yang efektif salah satunya ditandai dengan kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk menghasilkan keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada ataupun terbatas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan terkait dengan perilaku sikap dan/atau perilaku bertindak pemimpin. Pendekatan teori perilaku membedakan gaya kepemimpinan menjadi dua orientasi, yaitu 1) orientasi pada tugas dan 2) orientasi pada orang/bawahan. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert (dalam Nawawi, 2006 : 82) perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan perilaku yang akan mengawasi bawahannya secara ketat untuk memastikan tugas-tugas dilaksanakan secara memuaskan. Dalam hal ini pemimpin lebih menekankan akan pelaksanaan tugas daripada pertumbuhan dan kepuasan pribadi anggota organisasi. Lebih lanjut dijelaskan Stoner, Freeman dan Gilbert, perilaku pemimpin yang berorientasi pada bawahan akan lebih menekankan pada pemberian motivasi dibanding pengendalian terhadap bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas.

Menurut William J. Reddin (Hasibuan, 1993) dalam bukunya, *Managerial Effectiveness* terdapat tiga dimensi kepemimpinan, yaitu orientasi tugas, orientasi hubungan dan orientasi efektifitas. Dalam hal orientasi tugas, tipe seorang pemimpin dapat dilihat dari kualitas keinginannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan demikian, Pemimpin memiliki keinginan kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang dihadapinya, namun ada pula pemimpin yang lemah hasratnya untuk menyelesaikan

tugas. Dalam hal orientasi hubungan, tipe pemimpin dilihat dari kualitas perhatiannya terhadap hubungan dengan orang lain, baik hubungan dengan atasannya, dengan koleganya yang setingkat dan terutama dengan bawahannya. Dengan demikian ada pemimpin yang mempunyai hubungan yang erat dengan orang lain, dan ada pula yang hubungannya sangat bersifat formal. Dalam hal, orientasi efektifitas, seorang pemimpin yang kemauannya untuk memperoleh produktifitas yang tinggi. Dengan demikian ada seorang pemimpin yang efektif sekali dan ada pula pemimpin yang tidak efektif.

2.5.7. Staf (*Staff*)

Staf terkait dengan aspek sumber daya manusia, tidak dipungkiri manusia merupakan sumber terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Menurut Marquardt, menyebut manusia sebagai salah satu dari lima sub sistem yang menjadi bagian dari sistem organisasi belajar (Nawawi, 2006 : 179). Selanjutnya dijelaskan bahwa manusia merupakan unsur yang sentral, sebagai penggerak organisasi. Tanpa adanya sub sistem manusia ini, organisasi akan lumpuh. Dengan demikian staf merupakan aspek vital bagi organisasi, yang merupakan penggerak organisasi. Oleh karenanya pelibatan karyawan dibutuhkan untuk menggerakkan suatu organisasi.

Menurut Douglas Mc Gregor dalam Robbins (2006:216) mengemukakan dua pandangan berbeda mengenai kodrat manusia didasarkan pada kelompok asumsi tertentu yang ditandai dengan Teori X dan Teori Y. Teori X dengan asumsi pegawai tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan dipaksa agar berprestasi, karenanya perlu dipaksa dikendalikan dan diarahkan dan diancam dengan hukuman agar mereka mau mengerahkan segenap daya upaya untuk mencapai sasaran organisasi. Sementara itu teori Y dengan asumsi pegawai menyukai kerja, kreatif, berusaha bertanggung jawab dan dapat menjalankan pengarahan diri. 4 (empat) asumsi positif dalam teori Y yakni pegawai dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain; orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran; rata-rata orang dapat belajar untuk menerima bahkan mengusahakan

tanggung jawab; kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik individu yang berada ada posisi manajemen. Menurut teori Y, untuk memotivasi pegawai dilakukan dengan cara selain dengan peningkatan kerja sama dan keterikatan pada keputusan, juga dengan partisipasi pegawai. Dalam hal partisipasi pegawai ini, merupakan bagian dari kerangka yang lebih besar yaitu pelibatan karyawan.

Menurut Robbins (2006), pelibatan karyawan didefinisikan sebagai proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan atau kemampuan (kecerdasan, pengetahuan teknis, keterampilan komunikasi) yang dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen demi kesuksesan organisasi. Manajemen partisipatif merupakan salah satu program pelibatan karyawan. Dalam hal ini manajemen partisipatif digunakan untuk pengambilan keputusan secara bersama artinya bawahan sebenarnya berbagi kekuasaan dengan pengambilan keputusan sampai tingkatan tertentu dengan atasan langsung mereka, hal ini disebabkan semakin rumitnya pekerjaan, sering manajer tidak tahu semua yang dilakukan karyawan mereka. Jadi partisipasi memungkinkan mereka yang mengetahui paling banyak untuk menyumbang dan hasilnya didapat keputusan yang lebih baik. Saling ketergantungan dalam tugas-tugas yang sering dilakukan karyawan juga menuntut konsultasi dengan orang-orang dalam departemen dan unit-unit kerja lain lain. Ini meningkatkan kebutuhan akan tim, komite dan pertemuan kelompok untuk memecahkan isu-isu yang mempengaruhi mereka secara bersama.

Pelibatan karyawan atau staf dibutuhkan dalam menjalankan organisasi, dalam hal ini staf yang bukan sekedar kepribadian seseorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi demografik dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi. (Waterman dalam Sobirin, 2007). Pelibatan staf sangat dibutuhkan karena berbagai kegiatan dan program yang dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sehingga staf dengan kapasitas kemampuan dan keterampilannya dituntut sebagai penunjang atau penggerak untuk terlibat atau berpartisipasi aktif untuk organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab tentang metode penelitian ini akan diuraikan pendekatan penelitian yang digunakan, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, model analisis, operasionalisasi konsep, teknik analisis data dan keterbatasan penelitian.

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, pendekatan kuantitatif memandang objek yang diteliti dipandang sebagai sesuatu yang kongkrit, teramati dan terukur serta cenderung bebas nilai supaya terbangun obyektivitas. Sukardi (2003) mengemukakan bahwa pendekatan dalam menjawab permasalahan penelitian memerlukan pengukuran yang cermat terhadap variabel-variabel yang diteliti untuk menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan, lepas dari konteks waktu dan situasi. Adapun pendekatan kuantitatif dipakai untuk mengetahui persepsi pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan terhadap variabel-variabel kerangka kerja 7-S Mc Kinsey. Persepsi tersebut akan menjadi gambaran bagi penulis untuk menjawab pertanyaan penelitian secara obyektif.

3.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskripsi, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya (Irawan, 2006:101). Dengan demikian penelitian ini digunakan untuk menggambarkan kondisi masing-masing variabel apa adanya yakni variabel-variabel kerangka kerja 7-S Mc Kinsey.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002:57). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi penelitian adalah pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan yang berjumlah 185 orang. Periode data yang diambil adalah bulan Mei 2010 bertempat di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Karena populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada, oleh karena keterbatasan dana, waktu dan tenaga, maka peneliti menggunakan sampel yang diambil dari populasi sebanyak 50% dari populasi sehingga sampel berjumlah 92 responden. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan teknik acak terapis (*stratified random sampling*). Metode untuk mengambil sampel yang berstrata tersebut dengan menggunakan *non proporsionate stratified random sampling* atau sampel acak berstrata non proporsional. Dengan kondisi demikian maka penelitian ini termasuk dalam sampel probabilitas yakni suatu teknik penarikan sampel yang mendasarkan diri bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Dengan demikian responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1.
Jumlah Sampel Pegawai Golongan III, Golongan IV dan Staf pada
Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Unsur bagian	Golongan III	Golongan IV	Jumlah
Struktural	27	10	37
Fungsional	7	-	7
Staf	48	-	48
Total			92

Sumber: Hasil penelitian pada Ditjen PP

Menurut metode Slovin batas minimal sampel dapat diambil dari populasi dengan tingkat kesalahan sebesar 10% dengan rumus sebagai berikut:

Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir

maka,

$$n = \frac{185}{1 + 185 \cdot (0,1)^2} = 64,91 = 65$$

Berdasarkan rumus Slovin tersebut, sampel yang dipakai dalam penelitian ini berjumlah 92 responden berarti telah melebihi batas minimal sampel berjumlah 65 yang diambil berdasarkan metode Slovin tersebut.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

1) Data Primer

Data primer adalah data empirik yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner untuk memperoleh data mengenai persepsi pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan terhadap variabel-variabel 7-S Mc Kinsey. Adapun metode survai dipilih untuk mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner. Menurut Prasetyo dan Jannah (2005, p.143) penelitian survai merupakan suatu penelitian kuantitatif dengan menggunakan pertanyaan terstruktur/sistematis yang sama kepada banyak orang. untuk kemudian seluruh jawaban yang diperoleh peneliti dicatat, diolah dan dianalisis. Sementara itu pertanyaan terstruktur/sistematis dikenal dengan istilah kuesioner.

Instrumen dalam penelitian ini berupa kuesioner yang berisi pertanyaan tertutup. Kuesioner digunakan dan disebar peneliti kepada responden bertujuan untuk mengukur variabel-variabel 7-S Mc Kinsey dengan kuesioner sikap dibuat berdasarkan skala likert yang berisi dimana setiap item pernyataan terdiri dari 5 (lima) alternatif jawaban yaitu: “sangat baik”, “baik”, “cukup”, “kurang baik”, dan “sangat kurang”. Setiap item yang dijawab “sangat baik” akan mendapatkan skor 5, dijawab “baik” mendapatkan skor 4, dijawab “cukup” mendapat skor 3, dijawab “kurang baik” mendapat skor 2 dan dijawab “sangat kurang” akan mendapatkan skor 1.

2) Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh melalui penelusuran dan penelaahan studi-studi dokumen yang terdapat di tempat penelitian dan yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti. Data sekunder dikumpulkan antara lain meliputi: gambaran umum Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan berupa visi dan misi, unit kerja, dan sumber daya manusia dll. Adapun studi kepustakaan dilakukan dengan cara membaca dan mengutip baik secara langsung atau tidak langsung dari literatur-literatur yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian yang diteliti.

3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian dalam hal ini kuesioner, akan diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Sementara itu pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh instrumen penelitian tersebut dapat dipercaya atau diandalkan.

Mengingat kuesioner dalam bentuk skala Likert menghasilkan data ordinal, maka uji validitas dilakukan dengan menggunakan pendekatan statistik korelasi

Rank Spearman (Spearman Rho) untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus sebagai berikut (Supranto, 2001: 310):

$$\rho = 1 - \frac{\sum bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap instrumen penelitian yang valid dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Kuesioner dapat dinyatakan reliabel ketika nilai hitung alpha (α) lebih besar dari nilai tabel r . Menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$. Kedua penyajian tersebut yakni uji validitas dan reliabilitas akan menggunakan *soft ware* SPSS.

3.6. Model Analisis

Seperti yang diketahui bahwa dalam perkembangan administrasi pemerintah diharapkan organisasi publik dapat menerapkan kinerja seperti halnya organisasi swasta. Dengan demikian pengukuran kinerja organisasi publik menjadi penting untuk digunakan untuk menjawab persoalan-persoalan kinerja organisasi publik baik aspek kondisi internal maupun kondisi eksternal organisasi, selain itu dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya, serta sebagai arena belajar efektif untuk melakukan perbaikan dan kemajuan organisasi.

Samsudin (2005:159) memaparkan bahwa kinerja adalah pencapaian tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Sementara itu Armstrong & Angela Baron sebagaimana dikutip oleh Hasan Rachmany (2006:2) memaparkan mengenai kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh faktor personal berupa keterampilan individu,

kompetensi, motivasi dan komitmen, faktor kepemimpinan berupa kualitas dorongan, pedoman dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan, faktor tim berupa kualitas dukungan yang diberikan oleh kolega, faktor sistem kerja dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi, faktor kontekstual (situasional) yang meliputi tekanan lingkungan internal dan eksternal. Lebih lanjut Armstrong dan Angela Baron mengelompokkan kinerja organisasi tersebut dipengaruhi oleh sumber daya berupa manusia (pimpinan, karyawan, dan tim), sistem (sistem kerja, motivasi dan komitmen) dan prosedur (fasilitas dan pedoman), dan yang kedua adalah kontekstual yang merupakan tekanan dan perubahan lingkungan baik internal dan eksternal. Sementara itu Davis dan Newstrom (1994:134) mengemukakan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi tingkat prestasi dan kinerja organisasi meliputi kewenangan organisasi, kemampuan sumber daya dan keadaan lingkungan organisasi. Dengan demikian kinerja yang baik tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi atau menentukan keberhasilan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi kinerja adalah faktor yang amat penting untuk kelangsungan hidup organisasi apalagi bila dilihat dari konteks sektor publik.

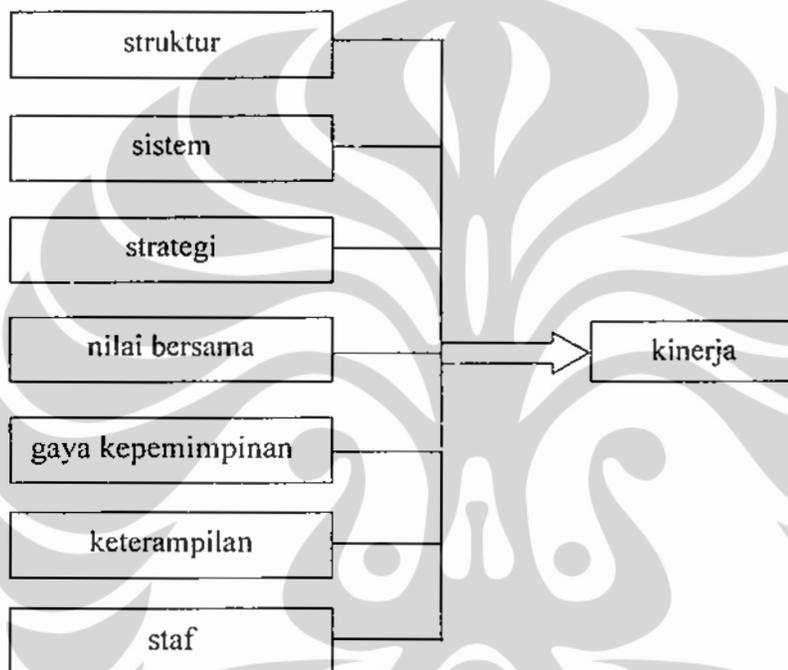
Kinerja organisasi publik tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhi atau menentukan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karenanya disamping faktor-faktor yang menentukan kinerja organisasi maupun keberhasilan organisasi tersebut tadi, Mc Kinsey juga memberikan argumen tentang dengan analisis efektifitas 7-S sebagai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan organisasi. Analisis efektifitas 7-S ini adalah tujuh dimensi dasar yang menggambarkan aktivitas manajerial (*the core managerial activities*) yang terdiri atas struktur, strategi, sistem, keterampilan, gaya kepemimpinan, staf, dan nilai bersama (Peters dan Waterman (2007). Oleh karenanya pengukuran kinerja organisasi publik tidak terlepas dari pengkajian faktor-faktor yang menentukan keberhasilan organisasi, sehingga dalam penelitian ini mengambil acuan yang dikemukakan 7-S tersebut untuk meneliti kinerja.

Pada model analisis penelitian ini, menunjukkan bahwa kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan sebagai unit organisasi publik akan

dilakukan analisis efektifitas 7-S Mc Kinsey, yakni struktur, sistem, strategi, nilai bersama, gaya kepemimpinan, keterampilan, dan staf.

Berikut gambar model analisis dalam penelitian ini:

Gambar 3.1
Model analisis



3.7. Operasionalisasi konsep

Dalam penelitian ini, titik tolak operasionalisasi konsep adalah variabel-variabel penelitian yang ditetapkan untuk diteliti. Variabel menurut Kerlinger (1979) adalah suatu fenomena terpisah yang dapat diukur atau diamati dalam dua atau lebih kategori (Creswell, 1994, 62). Sedangkan menurut Singarimbun (2006) variabel adalah sesuatu yang mempunyai variasi nilai. Agar konsep-konsep dapat diteliti secara empiris, maka harus dioperasionalkan dengan mengubahnya menjadi variabel. Dari variabel-variabel tersebut ditentukan indikator yang akan diukur. Dalam konteks penelitian ini, operasionalisasi konsep menerapkan variabel-variabel sesuai dengan

pendekatan 7-S Mc Kinsey berdasarkan persepsi pegawai untuk melihat gambaran kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Tabel berikut ini menunjukkan operasionalisasi konsep dalam penelitian.



Tabel 3.2
Operasionalisasi Konsep

No	Konsep/variabel	Indikator	Skala	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data
1.	<p><i>Structure</i> (struktur) Struktur didefinisikan sebagai pola hubungan di antara unit-unit dalam organisasi dan antara anggota-anggota organisasi. Keberadaan struktur menetapkan bagaimana cara pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal sehingga pengelolaan dan pembagian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan jelas, siapa mengerjakan apa, serta siapa melapor kepada siapa (Robbins, 2008)</p> <p>Dalam penelitian ini, struktur berkaitan dengan pembagian kerja, pengelompokkan, dan pengkoordinasian pekerjaan di Ditjen PP dalam kegiatan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • efektifitas tim kerja penyusunan rancangan. • efektifitas hubungan kerja para personil penyusunan rancangan. • efektifitas koordinasi personil dalam tim kerja penyusunan rancangan. 	Likert	Primer	Kuesioner
2.	<p><i>Strategy</i> (strategi) Strategi didefinisikan sebagai suatu kesatuan tindakan yang diarahkan untuk memperoleh keunggulan yang berkelanjutan terhadap persaingan, meningkatkan posisi perusahaan di mata pelanggan, serta bagaimana cara mengalokasikan sumber daya - sumber daya yang dimiliki organisasi. (Hax dan Majluf, 1984)</p> <p>Dalam penelitian ini, strategi sebagai rencana kerja Ditjen PP dalam jangka waktu panjang yang sistematis, memiliki jangka waktu yang panjang dan area cakupan yang luas, terutama kaitannya sumber daya manusia untuk menunjang kegiatan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan untuk meningkatkan kualitas peraturan perundang-undangan yang baik dan dapat dilaksanakan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tingkat pelibatan pegawai dalam kegiatan penyusunan rancangan. • tingkat pelibatan pihak instansi terkait dalam kegiatan penyusunan rancangan. • tingkat pengembangan pegawai 	Likert	Primer	Kuesioner

3.	<p><i>System</i> (sistem) Sistem didefinisikan sebagai proses dan aliran kerja yang menggambarkan bagaimana suatu organisasi bekerja dalam kesehariannya, dan berkaitan dengan sistem informasi, sistem anggaran modal, proses manufaktur, sistem kendali mutu dan sistem pengukuran kinerja perusahaan. (Hax dan Majluf dalam Setiyono, 1996:21)</p> <p>Dalam penelitian ini, sistem sebagai proses kerja dalam kegiatan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan beserta sistem imbalannya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • efektifitas proses kerja kegiatan penyusunan rancangan. • sistem imbalan dalam kegiatan penyusunan rancangan. 			
4.	<p><i>Shared Value</i> (nilai bersama) Nilai bersama didefinisikan sebagai nilai yang perlu dipelihara dalam organisasi dan dijadikan pedoman bagi organisasi agar setiap orang menuju arah yang sama dalam mencapai tujuan. Nilai-nilai bersama erat kaitannya dengan budaya yang berkembang dalam organisasi. Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu (Robbins, 2006)</p> <p>Dalam penelitian ini, nilai-nilai yang dominan Ditjen PP terkait kegiatan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan meliputi keberadaan visi dan misi, penerapan tim kerja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • keberadaan visi dan misi • orientasi tim kerja 	likert	Primer	Kuesioner
5.	<p><i>Skill</i> (keterampilan) Keterampilan (<i>skills</i>) sebagai kemampuan dalam pengelolaan organisasi oleh pegawai secara keseluruhan bukan individu. Kemampuan pengelolaan organisasi merujuk pada keterampilan yang dibentuk organisasi bagi para pegawai secara keseluruhan (Peters dan Waterman, 1982:71).</p> <p>Dalam penelitian ini, kemampuan Ditjen PP dalam pelaksanaan tugas dibidang</p>	<ul style="list-style-type: none"> • kemampuan pegawai Ditjen PP secara mayoritas. • kompetensi tenaga fungsional perancang. 	likert	Primer	Kuesioner

	perundang-undangan.				
6.	<p>Style (gaya kepemimpinan) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Terdapat tiga dimensi kepemimpinan, yaitu orientasi tugas, dan orientasi efektifitas orientasi hubungan. (William J. Reddin dalam Hasibuan, 1993)</p> <p>Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan diartikan sebagai pendekatan atau gaya kepemimpinan yang diadopsi secara keseluruhan, mulai dari <i>Top Management</i> sampai <i>Lower Management</i>, untuk mendorong kegiatan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan agar terwujud peningkatan kualitas peraturan perundang-undangan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • komitmen terhadap orientasi hasil pekerjaan • efektifitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan • kesediaan pimpinan untuk memberikan pengarahan dan bimbingan kepada bawahan 	likert	Primer	Kuesioner
7.	<p>Staff (staf) Staf yang dimaksud bukan sekedar kepribadian seseorang ataupun orang-orang yang terlibat di dalam organisasi melainkan tentang komposisi demografik dari orang-orang yang terlibat di dalam organisasi. (Waterman dalam Sobirin).</p> <p>Dalam penelitian ini, melihat sejauh mana keterlibatan pegawai terhadap pekerjaan penyusunan rancangan dalam hal komitmen pekerjaan dan kesesuaian penempatan pegawai dengan keterampilan yang dimilikinya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen pegawai terhadap pekerjaan • Kesesuaian penempatan pegawai dengan keterampilan yang dimiliki 	likert	Primer	Kuesioner

3.8. Teknik Analisis Data

Hasil penelitian akan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif. Namun terlebih dahulu disajikan tabulasi data dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang memuat informasi dan data. Dari analisis distribusi frekuensi tersebut dapat diketahui jumlah responden yang berpendapat mengenai isi kuesioner menyangkut variabel 7-S yaitu struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan, dan staf. Setelah dilakukan pentabulasian data, kemudian dilanjutkan analisis data melalui statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2009 : 169), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Adapun metode analisis statistik deskriptif yang digunakan adalah teknik scoring dan nilai indeks. Sedangkan untuk menentukan apakah data-data yang dianalisis berkualitas baik, dengan kata lain dapat dipercaya atau tidak, maka terlebih dahulu akan dilakukan Uji Normalitas, dan *Statistical Quality Control*.

3.8.1. Teknik Scoring

Dalam penelitian ini akan diukur beberapa variabel 7-S, oleh karena itu alat statistik yang digunakan adalah teknik scoring. Teknik scoring dipakai untuk mendapatkan nilai hasil pada masing-masing variabel penelitian dari jawaban responden yang dinyatakan dalam score dan/atau prosen (%). Teknik scoring dilakukan untuk memperoleh data kuantitatif, yakni:

1. pentabulasian hasil kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitas
2. penyesuaian nilai dari masing-masing jawaban responden atas tiap-tiap variable dengan pengukuran skala likert yang digunakan.
3. menghitung nilai score dari masing-masing jawaban responden atas tiap-tiap variabel, perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Score penilaian} = \frac{\sum X}{N}$$

dimana: $\sum X$: jumlah total seluruh jawaban responden

N : banyaknya data

3.8.2. Nilai indeks

Dalam penelitian ini dipakai nilai indeks untuk menunjukkan persepsi keseluruhan hasil penilaian para responden atas tiap-tiap variabel. Nilai indeks dinyatakan dalam mean, dan nilai mean ini akan dijadikan tolok ukur nilai acuan pencapaian dari masing-masing variabel 7-S dan pencapaian penerapan secara keseluruhan variabel 7-S dalam analisis *statistical quality control*, penentuan kriteria sudah optimal atau belum optimal pelaksanaan 7-S. dan penentuan kriteria hasil pencapaian pelaksanaan 7-S yang dikombinasikan dengan nilai interval. Untuk menyatakan dalam nilai indeks digunakan rumus :

$$\text{Indeks (\%)} = \frac{\text{Score Penilaian}}{\text{Nilai Maksimum}} \times 100\%$$

dimana:

Nilai Maksimum adalah jumlah nilai paling maksimum untuk suatu grup pertanyaan.

3.8.3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2008). Uji ini biasanya digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, maupun rasio. Dalam penelitian ini akan digunakan uji sampel kolmogorov smirnov dengan menggunakan taraf signifikansi 0.05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 0.05 atau 5%.

3.8.4. Diagram Kontrol Statistik (*Statistical Quality Control*).

Diagram kontrol (*Quality Control*) adalah diagram kisaran batas normal dengan maksud untuk melihat variasi atau fluktuasi antara nilai persepsi tiap-tiap responden dengan nilai acuan pencapaiannya. Diagram kontrol biasanya digunakan untuk kinerja yang sudah berjalan atau mengevaluasi kondisi yang ada, apakah kondisinya masih dalam batas normal atau diluar batas normal. Apabila diluar batas normal maka memerlukan tindakan manajemen. Untuk menentukan apakah suatu nilai masih dalam batas normal atau diluar batas normal adalah menentukan batas

bawah dan atas dengan menetapkan batas kepercayaan dalam hal ini dinyatakan dalam nilai indeks. Batas bawah disebut LCL (*lower control limit*) yaitu nilai terendah yang masih dikatakan normal. Batas atas disebut UCL (*upper control limit*) yaitu nilai tertinggi yang masih dikatakan normal.

3.8.5. Penentuan Kriteria sudah optimal atau belum optimal Pelaksanaan 7-S

Penafsiran terhadap terhadap sudah optimal atau belum optimal pelaksanaan 7-S dari tiap-tiap variabel, dengan ketentuan sudah optimal diatas mean (nilai indeks) dan belum optimal dibawah mean (nilai indeks), yang akan dilihat dalam tabel:

B-Indeks * N Crosstabulation

			N	
			%	Total
B-Indeks	Di bawah Mean	Count	0	0
		% of Total	0	0
	Di Atas Mean	Count	0	0
		% of Total	0	0
Total	Count	0	0	
	% of Total	0%	0%	

3.8.6. Penentuan kriteria hasil pencapaian pelaksanaan 7-S yang dikombinasikan dengan nilai interval

Penafsiran terhadap hasil pencapaian pelaksanaan 7-S untuk menentukan kriteria pencapaian nilai indeks dapat menggunakan table interval di bawah ini.

No	Interval	Kriteria
1	1.00-1.80	Sangat Kurang Baik
2	1.81-2.61	Kurang Baik
3	2.62-3.42	Cukup
4	3.43-4.23	Baik
5	4.24-5.04	Sangat Baik

3.9. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kerangka teoretik dan metodologi yang memenuhi kaidah-kaidah ilmiah. Namun kenyataannya masih saja ada kekurangan yang menjadi keterbatasan penelitian ini, antara lain:

- a. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis gambaran kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan kerangka kerja 7-S Mc Kinsey. Namun demikian Peneliti hanya meneliti gambaran kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan melalui kegiatan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan saja, sebenarnya masih terdapat gambaran kinerja lain yang diperkirakan juga dapat memberikan gambaran kinerja yang cukup signifikan, hal ini dikarenakan keterbatasan penulis dalam hal waktu, biaya, tenaga.
- b. Model 7-S Mc Kinsey menggambarkan saling keterkaitan antara 7 (tujuh) faktor yakni struktur (*structure*), sistem (*system*), strategi (*strategy*), nilai-nilai bersama (*shared values*), keterampilan (*skill*), gaya kepemimpinan (*style*) dan staf (*staff*). Dalam hal ini Peneliti tidak menganalisis keterkaitan 7-S tersebut secara kausalistik (korelatif) sehingga ukuran-ukuran 7-S yang ada berdiri sendiri (parsial).

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan gambaran umum objek yang dijadikan penelitian yakni Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I. yang memuat mengenai sejarah singkat berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Tugas dan Fungsi serta susunan organisasi, Struktur Organisasi, Visi dan Misi serta Sumber Daya Manusia pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

4.1. Sejarah Singkat Berdirinya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan merupakan unit Eselon I di bawah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dapat dikatakan merupakan penjelmaan dan penyempurnaan dari suatu unit kerja khusus yang telah ada sebelumnya di Kementerian Hukum dan HAM. Secara singkat sejarah perkembangan unit ini, dimulai dari unit yang bernama "Direktorat Perundang-undangan" yang berada di Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan, yang kemudian dipindahkan ke BPHN dengan nama "Pusat Perancangan" pada sekitar tahun 1985, dan yang akhirnya ditarik-kembali ke bawah ke Direktorat Jenderal Hukum dan Perundang-undangan, dikenal dengan Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan (Direktorat PP). (www.djpp.depkumham.go.id, 2010).

Sejarah perkembangan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan boleh dikata diawali dari perubahan-perubahan yang terjadi pada unit kerja yang paling akhir, yaitu Direktorat PP. Berbagai pemikiran mengenai perlunya pengembangan unit perundang-undangan ke tingkat eselon I mulai terjadi dan dilakukan di unit Direktorat PP. Pemikiran mengenai hal tersebut sebagian disebabkan oleh situasi dan kondisi pada masa terjadinya reformasi ketatanegaraan di berbagai bidang, termasuk bidang hukum. Beban kerja untuk melaksanakan reformasi

di bidang hukum sangat berat sehingga di Kementerian Hukum dan HAM dirasa perlu untuk membentuk suatu unit kerja setingkat eselon I yang dilengkapi dengan berbagai unit kerja eselon II penunjangnya agar dapat secara lebih baik menangani berbagai masalah di bidang perundang-undangan. (www.djpp.depkum.ham.go.id, 2010).

Pada tahun 1999, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mulai berdiri secara resmi sebagai unit baru dalam jajaran Departemen Hukum Dan Perundang-undangan saat itu dan sebelumnya unit Perundang-undangan. Unit ini dibentuk berdasarkan Keppres 136 Tahun 1999 tentang Kedudukan, Tugas dan Fungsi Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen, yang kemudian ditindaklanjuti dalam surat Keputusan Menteri Hukum dan Perundang-undangan No. M.03.PR.07.10 Tahun 2000 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Perundang-undangan. Seiring dengan perkembangan kelembagaan selanjutnya Keppres Nomor 136 tahun 1999 tersebut diubah kembali dengan Keputusan Presiden Nomor 102 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen dan keputusan Presiden Nomor 109 Tahun 2001 tentang Unit Organisasi dan Tugas Eselon I Departemen. Pada tahun 2005 kembali dilakukan perubahan dengan Peraturan presiden Nomor 9 Tahun 2005 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Kementerian Negara Republik Indonesia dan Peraturan Presiden Nomor 10 tahun 2005 tentang unit Organisasi dan Tugas Eselon I Kementerian Negara Republik Indonesia sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Presiden Nomor 91 Tahun 2006.

Awal berdirinya Direktorat Jenderal ini terdiri atas 1 (satu) Sekretariat dan 3 (tiga) Direktorat, yakni Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Harmonisasi dan Direktorat Kerjasama dan Publikasi. Jumlah unit kerja ini tidak berubah ketika terjadi perubahan nama departemen menjadi Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia sebagaimana ditetapkan dalam Keppres 165 Tahun 2000 dan kemudian dijabarkan dalam Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia No M.01-PR.07.10 Tahun 2001 tanggal 6 Februari 2001 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia yang kemudian dicabut dan diganti dengan Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI Nomor M.04-PR.07.10 Tahun 2004 tanggal 8 Juni 2004 tentang hal yang

sama. Pada tahun 2004 DitJen PP mendapat tambahan 2 (dua) direktorat baru, sehingga jumlah direktorat pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan menjadi 5 (lima) direktorat. Penambahan Direktorat baru tersebut didasarkan pada kebutuhan organisasi sebagai akibat adanya perkembangan hukum dan ketatanegaraan yang terjadi sehingga dilakukan pengembangan organisasi terhadap Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Dan HAM RI Nomor M 04.PR.07.10 tahun 2004 Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan ada penambahan 2 (dua) Direktorat baru yaitu: Direktorat Litigasi dan Direktorat Fasilitasi Peraturan Daerah, sehingga Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan terdiri atas 1 (satu) Sekretariat dan 5(lima) Direktorat yaitu Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan, Direktorat Harmonisasi, Direktorat Kerjasama dan Publikasi, Direktorat Litigasi dan Direktorat Fasilitasi Peraturan Daerah.

Pada tahun 2005 Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mengalami perubahan kembali hanya pada salah satu direktoratnya yakni perubahan pada Direktorat Kerja Sama dan Publikasi yang menjadi Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan, sehingga berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tentang Organisasi Dan Tata kerja Departemen Hukum dan hak Asasi Manusia Nomor : M.03.PR.07.10 Tahun 2005, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan menjadi : Sekretariat Direktorat Jenderal; Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan; Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan; Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan; dan Direktorat Litigasi Perundang-undangan. Peraturan Menteri tersebut kemudian disempurnakan lagi menjadi Nomor : M.09.PR.07-10 Tahun 2007.

4.2. Tugas dan Fungsi serta Susunan Organisasi

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, kedudukan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan adalah unsur pelaksana di lingkungan Departemen Hukum dan HAM (saat ini dikenal sebagai Kementerian Hukum dan HAM) dengan tugas membantu Menteri dalam menyelenggarakan tugas di bidang peraturan

perundang-undangan. Adapun pada Pasal 134 Peraturan Menteri tersebut, menyebutkan bahwa Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang peraturan perundang-undangan. Sementara itu dalam melaksanakan tugas tersebut, pada Pasal 135 Peraturan Menteri tersebut, Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

1. Penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan daerah;
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan daerah;
3. Perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang perancangan, harmonisasi, publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan, litigasi perundang-undangan serta fasilitasi perancangan peraturan daerah;
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi;
5. Pelaksanaan urusan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal;

Susunan organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan sesuai dengan Pasal 136 Peraturan Menteri tersebut terdiri atas:

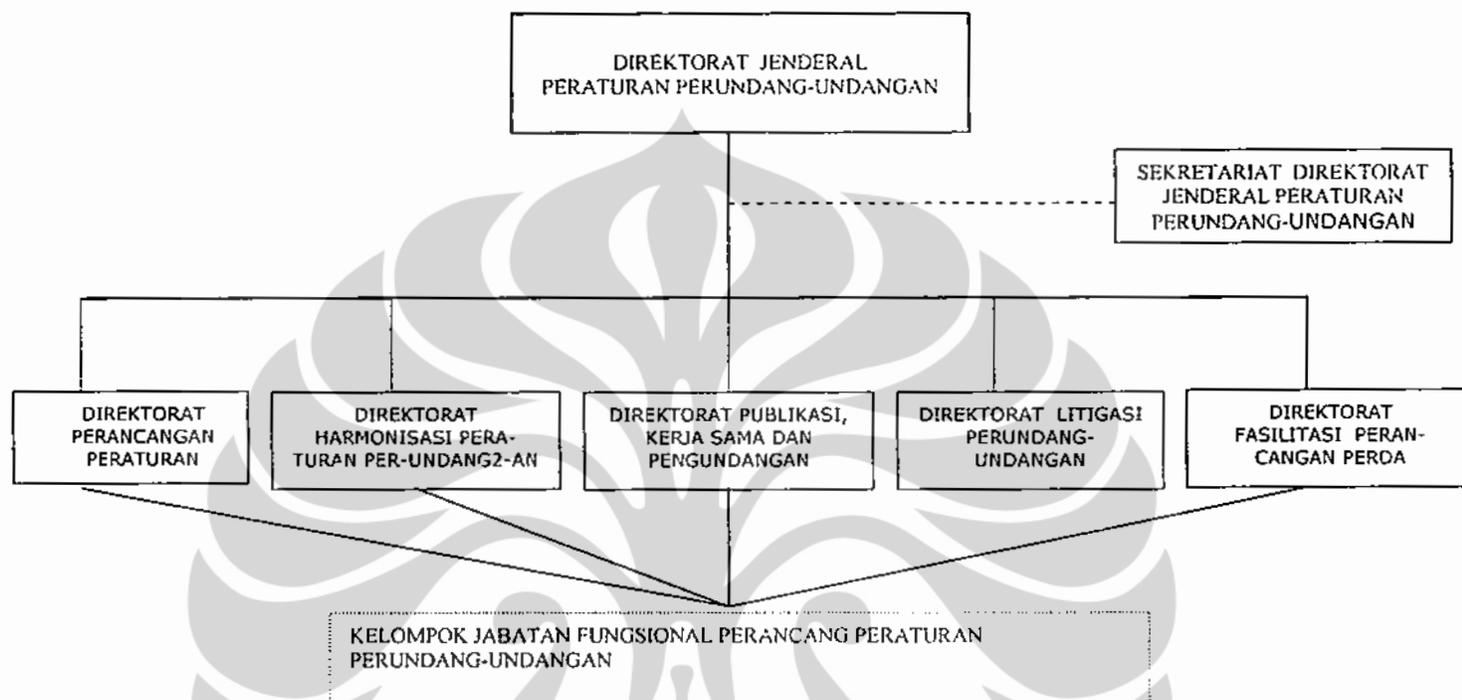
1. Sekretariat Direktorat Jenderal.
2. Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan.
3. Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan.
4. Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan.
5. Direktorat Litigasi Perundang-undangan.
6. Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah.

4.3. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 Tentang Organisasi dan Tata

Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia, berikut ini adalah gambar yang menjelaskan struktur organisasi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Sumber : Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor: M.09-PR.07.10 Tahun 2007 tanggal 20 April 2007 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia

4.4. Tugas dan fungsi Unit Eselon II Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Adapun tugas dan fungsi tiap-tiap eselon II (dua) diatur dalam Pasal 137 sampai dengan Pasal 225 Peraturan Menteri tersebut adalah sebagai berikut:

1. Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas. Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi :

- a) Pelaksanaan dan koordinasi rencana, program dan anggaran pengelolaan, pengolahan, penyajian data dan informasi, evaluasi dan penyusunan laporan serta hubungan masyarakat dan protokol
 - b) Pengelolaan urusan kepegawaian
 - c) Pengelolaan urusan keuangan
 - d) Pengelolaan urusan perlengkapan dan rumah tangga
 - e) Pengelolaan urusan tata usaha, pengelolaan arsip dan dokumentasi.
2. Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang perancangan peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Perancangan Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang perencanaan, metode, teknik perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan.
- b) Penyusunan standar, pedoman, norma, kriteria dan prosedur di bidang perencanaan, metode, teknik perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan.
- c) Pembimbingan teknis di bidang perencanaan, metode, teknik dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan rancangan undang-undang, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan serta pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan.
- d) Pengevaluasian pelaksanaan kebijakan di bidang perencanaan, metode, teknik dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembahasan dan penyiapan perancangan peraturan perundang-undangan, pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan, serta pengelolaan dokumentasi dan perpustakaan.
- c) Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

3. Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagaimana tugas Direktorat Jenderal di bidang harmonisasi peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas Direktorat Harmonisasi Peraturan Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang harmonisasi peraturan perundang-undangan.
- b) Perumusan, pengharmonisasian, pembulatan dan pemantapan konsep prakarsa Rancangan Undang-Undang.
- c) Perumusan dan pengharmonisasian rancangan peraturan perundang-undangan.
- d) Evaluasi dan analisa pelaksanaan kebijakan harmonisasi peraturan perundang-undangan.
- e) Pembinaan dan pengembangan perancang peraturan perundang-undangan.
- f) Koordinasi, pengharmonisaian, pembulatan, dan pemantapan konsepsi prakarsa rancangan undang-undang dan rancangan peraturan perundang-undangan yang bersifat lintas bidang dan lintas sektor.
- g) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga direktorat.

4. Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagain tugas Direktorat Jenderal di bidang publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Publikasi, Kerja Sama dan Pengundangan Peraturan Perundan-undangan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan publikasi, kerja sama dan pengundangan peraturan perundang-undangan.
- b) Pengkoordinasian penyelenggaraan kerja sama dan publikasi peraturan perundang-undangan baik di tingkat nasional maupun interasional dengan instansi terkait.
- c) Perumusan dan pembahasan dokumen perjanjian kerja sama dan publikasi peraturan perundang-undangan dengan pihak luar negeri, bersama instansi terkait.
- d) Koordinasi program kerja sama dan publikasi peraturan perundang-undangan dengan negara berkembang dan negara maju.

- e) Pelaksanaan administrasi kerja sama pengembangan tenaga perancang peraturan perundang-undangan dan tenaga lain yang terkait.
 - f) Pelaksanaan administrasi, evaluasi dan laporan pemanfaatan kerja sama publikasi bahan peraturan perundang-undangan.
 - g) Pendokumentasian, pengundangan dan pendistribusian peraturan perundang-undangan.
 - h) Penyelenggaraan Sistem Informasi peraturan perundang-undangan.
 - i) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat.
5. Direktorat Litigasi Perundang-undangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang litigasi perundang-undangan berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal.

Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat Litigasi Perundang-undangan menyelenggarakan fungsi:

- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang litigasi perundang-undangan.
- b) Perumusan pedoman dan petunjuk pelaksanaan dalam penyusunan atau pembuatan keterangan Pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang.
- c) Penyusunan keterangan pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang terhadap Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- d) Pengkoordinasian, penyiapan dan penyusunan keterangan pemerintah atas pengujian suatu undang-undang terhadap Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dengan Departemen/Lembaga Pemerintah Non Departemen terkait.
- e) Pencarian, pengumpulan dan pengolahan bahan/data dalam rangka penyiapan dan penyusunan keterangan pemerintah atas permohonan pengujian undang-undang terhadap Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- f) Penelaahan, pengkajian dan analisis putusan atas permohonan pengujian undang-undang terhadap undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

- g) Penyusunan, perencanaan, penyelenggaraan dan pengembangan kerja sama dan koordinasi antar lembaga di bidang litigasi perundang-undangan baik di dalam negeri maupun luar negeri.
 - h) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat.
6. Direktorat fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang fasilitasi perancangan peraturan daerah berdasarkan kebijakan teknis Direktur Jenderal. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana diatas, Direktorat fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah menyelenggarakan fungsi :
- a) Penyiapan rancangan kebijakan teknis dan petunjuk pelaksanaan di bidang fasilitasi perancangan peraturan daerah.
 - b) Penyiapan koordinasi dengan pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan rakyat daerah provinsi, Kabupaten/Kota.
 - c) Pengumpulan, penyajian dan data peraturan daerah.
 - d) Pemantauan, analisa, dan evaluasi perkembangan pelaksanaan kegiatan fasilitasi perancangan peraturan daerah.
 - e) Pelaksanaan pembinaan teknis perancangan peraturan daerah.
 - f) Penyusunan, pengolahan, penelaahan dan perumusan serta pelaporan kegiatan direktorat.
 - g) Penyediaan sarana mediasi dan konsultasi dalam perancangan peraturan daerah.
 - h) Pengelolaan urusan tata usaha dan rumah tangga Direktorat.

4.5. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan

Adapun visi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan adalah Menciptakan peraturan perundang-undangan yang baik, harmonis, dan dapat berlaku secara efektif di masyarakat serta meningkatkan kuantitas serta kualitas pejabat yang kompeten dalam perancangan peraturan perundang-undangan sebagai pejabat fungsional yang profesional, bermoral, mandiri, berwawasan luas, dan andal dalam penguasaan teknis dan substansi hukum.

Sedangkan misi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan adalah:

- Mengembangkan dan membina pegawai yang kompeten untuk melakukan perancangan peraturan perundang-undangan, sebagai pejabat fungsional yang

profesional dan mempunyai ketrampilan teknis tinggi dan berwawasan luas baik di bidang hukum maupun nonhukum;

- Menyusun dan membentuk peraturan perundang-undangan yang merupakan lingkup kewenangan Kementerian Hukum dan HAM R.I.;
- Mengkoordinasikan, mengharmonisasikan, dan memberikan konsultasi dalam pembentukan peraturan perundang-undangan di tingkat pusat maupun daerah;
- Melaksanakan penegakan hukum dan hak asasi manusia melalui kegiatan litigasi perundang-undangan dan pembinaan bidang fasilitasi perancangan peraturan daerah;
- Melaksanakan penerbitan, publikasi, dan pengundang peraturan perundang-undangan

4.6. Sumber Daya Manusia

Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan sampai dengan bulan April s.d Mei 2010 berjumlah 153 dengan komposisi jumlah pegawai terbagi dalam 6 (enam) unit kerja eselon II. Berikut ini adalah tabel jumlah pegawai berdasarkan golongan kepangkatan pada masing-masing unit kerja eselon II sebagai berikut:

Tabel 4.2
Rekapitulasi Pegawai berdasarkan Golongan

No	Unit kerja	Golongan				Jumlah
		IV	III	II	I	
1.	Sekretariat Ditjen	7	23	14	-	45
2.	Direktorat Perancangan	6	31	4	-	40
3.	Direktorat Harmonisasi	4	26	3	-	33
4.	Direktorat Publikasi, Kerjasama dan Pengundangan	3	20	3	-	26
5.	Direktorat Litigasi	4	14	1	-	19
6.	Direktorat Fasilitasi Perancangan Peraturan Daerah	4	16	2	-	22
	Jumlah					185

Sumber: Bagian Kepegawaian Sekretariat Ditjen PP

Dari tabel diatas terlihat bahwa jumlah pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan secara keseluruhan berjumlah 185 orang dengan komposisi jumlah pegawai terbesar pertama berada pada unit kerja Sekretariat Ditjen PP sebesar 45 pegawai, sementara jumlah pegawai terbesar kedua berada pada unit kerja Direktorat Perancangan sebesar 40 pegawai, sementara itu jumlah pegawai terkecil berada pada unit kerja Direktorat Litigasi sebesar 20 pegawai. Jumlah pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dapat dilihat juga berdasarkan tingkat pendidikannya sebagaimana tersebut dengan tabel di bawah ini :

Tabel 4.3
Rekapitulasi Pegawai berdasarkan Pendidikan

No.	Unit Kerja	S3	S2	S1	D3	SLTA	SLTP	SD	Jumlah
1.	Sekretariat	-	8	17	4	4	1	1	45
2.	Direktorat Perancangan	1	13	21	-	5	-	-	40
3.	Direktorat Harmonisasi	1	12	15	-	5	-	-	33
4.	Direktorat Kerjasama, Publikasi dan Pengundangan	-	4	15	2	4	-	-	26
5.	Direktorat Litigasi	1	7	9	-	2	-	-	19
6.	Direktorat Fasilitasi Perda	1	8	10	-	3			22

Dari tabel diatas terlihat jumlah pegawai sebagian besar didominasi oleh mereka yang memiliki tingkat pendidikan S1, hal ini terlihat dari jumlah para pegawai dengan tingkat pendidikan S1 lebih besar dari tingkat pendidikan lainnya di tiap-tiap Direktorat.

BAB V
ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab analisis hasil penelitian ini akan menggambarkan tentang uji validitas dan reliabilitas kuesioner, serta analisis deskripsi data yang terdiri atas analisis deskripsi jawaban responden dan analisis statistik deskriptif.

5.1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Pengujian kuesioner adalah persyaratan penting dan utama dalam pengolahan data penelitian, karena dengan dilakukan pengujian akan diketahui tingkat validitas (keabsahan) dan tingkat reliabilitas (keterandalan) kuesioner, sehingga layak digunakan dan tidak diragukan lagi. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS 17.0 untuk masing-masing variabel struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan dan staf disajikan dalam tabel 5.1 sampai dengan tabel 5.7 sebagai berikut:

Tabel 5.1
Hasil Uji Validitas Item Variabel Struktur

No. Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
Struktur 1	0,4600	0,2407	Valid
Struktur 2	0,8350	0,2407	Valid
Struktur 3	0,6300	0,2407	Valid
Struktur 4	0,6960	0,2407	Valid
Struktur 5	0,7210	0,2407	Valid
Struktur 6	0,5300	0,2407	Valid
Struktur 7	0,5980	0,2407	Valid
Struktur 8	0,6250	0,2407	Valid
Struktur 9	0,7000	0,2407	Valid
Struktur 10	0,7800	0,2407	Valid
Struktur 11	0,6340	0,2407	Valid
Struktur 12	0,7400	0,2407	Valid
Struktur 13	0,6240	0,2407	Valid
Struktur 14	0,7130	0,2407	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,925		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5.1 tersebut, hasil pengujian dengan 30 responden untuk variabel struktur dengan 14 item pernyataan menunjukkan bahwa r_{tabel} adalah 0,2407 pada $df=28$ (30-2), dan pada tabel diketahui seluruh butir pernyataan mempunyai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan demikian seluruh butir pertanyaan kuesioner untuk variabel struktur dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas dengan uji Cronbach Alpha diperoleh koefisien reliabilitas sebesar 0,925. Nilai koefisien yang diperoleh tersebut terlihat lebih besar dari nilai r_{tabel} sehingga menunjukkan instrumen untuk variabel struktur dinyatakan reliabel. Sementara itu pula menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$, dan pada tabel diketahui koefisien reliabilitas dengan uji Cronbach Alpha sebesar $0,925 > 0,70$ dengan demikian kuesioner untuk variabel struktur adalah reliabel.

Tabel 5.2
Hasil Uji Validitas Item Variabel Strategi

No. Butir	r hitung	r tabel	Keterangan
Strategi 1	0,551	0,2407	Valid
Strategi 2	0,524	0,2407	Valid
Strategi 3	0,682	0,2407	Valid
Strategi 4	0,626	0,2407	Valid
Strategi 5	0,606	0,2407	Valid
Strategi 6	0,564	0,2407	Valid
Strategi 7	0,433	0,2407	Valid
Strategi 8	0,584	0,2407	Valid
Strategi 9	0,688	0,2407	Valid
Strategi 10	0,759	0,2407	Valid
Strategi 11	0,653	0,2407	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,885		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5.2 tersebut, hasil pengujian dengan 30 responden untuk variabel strategi dengan 11 item pernyataan menunjukkan bahwa r_{tabel} adalah 0,2407 pada $df=28$ (30-2), dan pada tabel diketahui seluruh butir pernyataan mempunyai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan demikian seluruh butir pertanyaan kuesioner untuk variabel strategi dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar 0,885. Nilai koefisien

yang diperoleh terlihat lebih besar dari nilai r_{tabel} sehingga menunjukkan instrumen untuk variabel struktur dinyatakan reliabel. Sementara itu pula menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$, dan pada tabel diketahui koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar $0,925 > 0,70$ dengan demikian kuesioner untuk variabel strategi adalah reliabel.

Tabel 5.3
Hasil Uji Validitas Item Variabel Sistem

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Sistem 1	0,5040	0,2407	Valid
Sistem 2	0,4430	0,2407	Valid
Sistem 3	0,6040	0,2407	Valid
Sistem 4	0,5610	0,2407	Valid
Sistem 5	0,7100	0,2407	Valid
Sistem 6	0,5850	0,2407	Valid
Sistem 7	0,5780	0,2407	Valid
Sistem 8	0,5270	0,2407	Valid
Sistem 9	0,6650	0,2407	Valid
Sistem 10	0,4640	0,2407	Valid
Sistem 11	0,6280	0,2407	Valid
Sistem 12	0,6480	0,2407	Valid
Sistem 13	0,5230	0,2407	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,885		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5.3 tersebut, hasil pengujian dengan 30 responden untuk variabel strategi dengan 13 item pernyataan menunjukkan bahwa r_{tabel} adalah 0,2407 pada $df=28$ (30-2), dan pada tabel diketahui seluruh butir pernyataan mempunyai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel strategi dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar 0,885. Nilai Koefisien yang diperoleh terlihat lebih besar dari nilai r_{tabel} sehingga menunjukkan instrumen untuk variabel struktur dinyatakan reliabel. Sementara itu pula menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$, dan pada tabel diketahui koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar $0,925 > 0,70$ dengan demikian kuesioner untuk variabel strategi adalah reliabel.

Tabel 5.4
Hasil Uji Validitas Item Variabel Nilai Bersama 3

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Nilai Bersama 1	0,7260	0,2407	Valid
Nilai Bersama 2	0,7580	0,2407	Valid
Nilai Bersama 3	0,7560	0,2407	Valid
Nilai Bersama 4	0,7830	0,2407	Valid
Nilai Bersama 5	0,7370	0,2407	Valid
Nilai Bersama 6	0,6980	0,2407	Valid
Nilai Bersama 7	0,6090	0,2407	Valid
Nilai Bersama 8	0,6090	0,2407	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,910		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5.4 tersebut, hasil pengujian dengan 30 responden untuk variabel strategi dengan 8 item pernyataan menunjukkan bahwa r_{tabel} adalah 0,2407 pada $df=28$ (30-2), dan pada tabel diketahui seluruh butir pernyataan mempunyai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan demikian seluruh item pernyataan kuesioner untuk variabel strategi dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar 0,910. Nilai Koefisien yang diperoleh terlihat lebih besar dari nilai r_{tabel} sehingga menunjukkan instrumen untuk variabel struktur dinyatakan reliabel. Sementara itu pula menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$, dan pada tabel diketahui koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar $0,910 > 0,70$ dengan demikian kuesioner untuk variabel strategi adalah reliabel.

Tabel 5.5
Hasil Uji Validitas Item Keterampilan

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Sistem 1	0,5040	0,2407	Valid
Sistem 2	0,4430	0,2407	Valid
Sistem 3	0,6040	0,2407	Valid
Sistem 4	0,5610	0,2407	Valid
Sistem 5	0,7100	0,2407	Valid
Sistem 6	0,5850	0,2407	Valid
Sistem 7	0,5780	0,2407	Valid
Sistem 8	0,5270	0,2407	Valid
Sistem 9	0,6650	0,2407	Valid
Sistem 10	0,4640	0,2407	Valid
Sistem 11	0,6280	0,2407	Valid
Sistem 12	0,6480	0,2407	Valid
Sistem 13	0,5230	0,2407	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,885		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5.5 tersebut, hasil pengujian dengan 30 responden untuk variabel strategi dengan 13 item pernyataan menunjukkan bahwa r_{tabel} adalah 0,2407 pada $df=28$ ($30-2$), dan pada tabel diketahui seluruh butir pernyataan mempunyai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel strategi dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar 0,885. Nilai Koefisien yang diperoleh terlihat lebih besar dari nilai r_{tabel} sehingga menunjukkan instrumen untuk variabel struktur dinyatakan reliabel. Sementara itu pula menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$, dan pada tabel diketahui koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar $0,925 > 0,70$ dengan demikian kuesioner untuk variabel strategi adalah reliabel.

Tabel 5.6
Hasil Uji Validitas Item Variabel Gaya Kepemimpinan

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Gy Kppmn. 1	0,7950	0,2407	Valid
Gy Kppmn 2	0,7910	0,2407	Valid
Gy Kppmn 3	0,7150	0,2407	Valid
Gy Kppmn 4	0,7710	0,2407	Valid
Gy Kppmn 5	0,7780	0,2407	Valid
Gy Kppmn 6	0,7860	0,2407	Valid
Gy Kppmn 7	0,8790	0,2407	Valid
Gy Kppmn 8	0,8410	0,2407	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,942		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5.6 tersebut, hasil pengujian dengan 30 responden untuk variabel strategi dengan 8 item pernyataan menunjukkan bahwa r_{tabel} adalah 0,2407 pada $df=28$ ($30-2$), dan pada tabel diketahui seluruh butir pertanyaan mempunyai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel strategi dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar 0,942. Nilai Koefisien yang diperoleh terlihat lebih besar dari nilai r_{tabel} sehingga menunjukkan instrumen untuk variabel struktur dinyatakan reliabel. Sementara itu pula menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$, dan pada tabel diketahui koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar $0,942 > 0,70$ dengan demikian kuesioner untuk variabel strategi adalah reliabel.

Tabel 5.7
Hasil Uji Validitas Item Variabel Staf

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Staf 1	0,7430	0,2407	Valid
Staf 2	0,7370	0,2407	Valid
Staf 3	0,7450	0,2407	Valid
Staf 4	0,6550	0,2407	Valid
Staf 5	0,6690	0,2407	Valid
Staf 6	0,4690	0,2407	Valid
Staf 7	0,6510	0,2407	Valid
Staf 8	0,6450	0,2407	Valid
Staf 9	0,6480	0,2407	Valid
Staf 10	0,6540	0,2407	Valid
Koefisien Reliabilitas	0,904		Reliabel

Sumber : Hasil pengolahan data dengan SPSS

Berdasarkan tabel 5.7 tersebut, hasil pengujian dengan 30 responden untuk variabel strategi dengan 10 item pernyataan menunjukkan bahwa r_{tabel} adalah 0,2407 pada $df=28$ ($30-2$), dan pada tabel diketahui seluruh butir pernyataan mempunyai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan demikian seluruh butir pernyataan kuesioner untuk variabel strategi dinyatakan valid. Hasil pengujian reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar 0,904 Nilai Koefisien yang diperoleh terlihat lebih besar dari nilai r_{tabel} sehingga menunjukkan instrumen untuk variabel struktur dinyatakan reliabel. Sementara itu pula menurut Kerlinger (2003:28) suatu data dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha $\geq 0,70$, dan pada tabel diketahui koefisien reliabilitas Cronbach Alpha sebesar $0,904 > 0,70$ dengan demikian kuesioner untuk variabel strategi adalah reliabel.

5.2. Analisis Deskriptif Data

Analisis pengukuran kinerja organisasi tidak terlepas dari pengkajian faktor-faktor yang menentukan keberhasilan organisasi, salah satunya dengan mengambil acuan yang dikemukakan kerangka kerja 7-S Mc Kinsey. Dengan demikian analisis kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan 7-S yakni variabel struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan dan staf.

Analisis data 7-S dilakukan atau diarahkan untuk menjawab rumusan masalah mengenai gambaran kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Data-data 7-S dikumpulkan kemudian akan dilakukan penghitungan sehingga rumusan masalah dapat ditemukan jawabannya secara kuantitatif. Data hasil analisis ini akan dilakukan penyajian data berupa deskripsi jawaban responden kemudian dilanjutkan dengan deskripsi data dari hasil penghitungan statistiknya.

5.2.1 Analisis Deskripsi Jawaban Responden

Berikut ini gambaran dari masing-masing variabel-variabel penelitian berdasarkan deskripsi jawaban 92 responden pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.

a. Variabel struktur

Dari variabel struktur ini diungkap tiga indikator yaitu efektifitas tim kerja penyusunan rancangan, efektifitas hubungan kerja para personil penyusunan rancangan, dan efektifitas koordinasi personil tim kerja penyusunan rancangan. Variabel struktur dalam penelitian ini diajukan 14 jenis pernyataan yang menjadi instrumen penelitian. Berikut ini disajikan jawaban responden atas instrumen penelitian dalam kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner oleh 92 responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5.8
Distribusi frekuensi indikator struktur 1

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	61	66,3%
3.	Cukup	23	25,0%
4.	Kurang	4	4,3
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 66,3% menilai baik mengenai keberadaan panitia tim kerja yang dibentuk untuk menyusun rancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang menganggap

keberadaan panitia tim kerja, sehingga masih perlu ditingkatkan pemahaman terhadap beberapa pegawai yang tidak memahami keberadaan panitia tim kerja. Selama ini adanya panitia tim kerja di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan bertugas untuk menyusun dan menyempurnakan rancangan peraturan perundangan terkait yang menjadi tanggung jawab Kementerian Hukum dan HAM di dalam menjalankan tugas khususnya dibidang perundang-undangan.

Tabel 5.9
Distribusi frekuensi indikator struktur 2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	37	40,2%
3.	Cukup	48	52,2%
4.	Kurang	5	5,4%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 52,2% menilai sudah cukup mengenai komposisi jumlah anggota panitia tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap masih kurangnya komposisi jumlah anggota panitia tim kerja penyusunan rancangan, oleh karenanya perlu menambah komposisi jumlah anggota panitia tim kerja penyusunan dengan lebih banyak melibatkan jumlah pegawai di seluruh unit kerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam keanggotaan panitia tim kerja penyusunan rancangan. Selama ini komposisi jumlah anggota panitia tim kerja suatu rancangan terdiri atas ketua, wakil ketua, sekretaris, serta anggota yang berjumlah 22 orang dengan komposisi melibatkan pegawai serta pihak terkait dari instansi lain berdasarkan materi peraturan perundang-undangan yang akan dibuat.

Tabel 5.10
Distribusi frekuensi indikator struktur 3

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	29	31,5%
3.	Cukup	33	35,9%
4.	Kurang	27	29,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 35,9% menilai sudah cukup mengenai kesesuaian penempatan orang untuk duduk sebagai anggota tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap masih kurang sesuai penempatan orang untuk duduk sebagai anggota tim kerja penyusunan rancangan. Oleh karenanya perlu ada seleksi secara ketat pada penentuan personil dalam tim kerja penyusunan rancangan berdasarkan pengetahuan dan pemahaman materi peraturan perundang-undangan yang dibuat baik itu pegawai maupun pihak terkait, juga penentuan personil dibidang administrasi untuk membantu kelancaran tugas panitia. Selama ini hal tersebut sudah dilakukan, dengan demikian perlu dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi proses seleksi tersebut.

Tabel 5.11
Distribusi frekuensi indikator struktur 4

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	31	33,7%
3.	Cukup	30	32,6%
4.	Kurang	24	26,1
5.	Sangat Kurang	3	3,3%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 33,7% menilai baik mengenai pemilihan anggota dengan pertimbangan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dalam hal penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini masih mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat pelaksanaan pemilihan anggota tersebut masih sangat kurang sehingga Direktorat Jenderal

Peraturan Perundang-undangan perlu mendorong kemampuan dan keterampilan para pegawai melalui pelatihan ataupun melalui kegiatan menambah wawasan dan pengetahuan berpikir melalui diskusi-diskusi, seminar, dan lokakarya. Selama ini hal tersebut masih kurang dilakukan, dengan demikian perlu didorong dan ditingkatkan pelatihan dan kegiatan tersebut.

Tabel 5.12
Distribusi frekuensi indikator struktur 5

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	33	35,9%
3.	Cukup	39	42,4%
4.	Kurang	15	16,3%
5.	Sangat Kurang	3	3,3%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 42,4% menilai pelaksanaan pemilihan anggota tim kerja dengan pertimbangan penguasaan bidang tugas rancangan dianggap cukup. Hal ini mencerminkan bahwa terdapat pegawai yang berpendapat pelaksanaan pemilihan anggota tim kerja dengan pertimbangan penguasaan bidang tugas rancangan masih sangat kurang, oleh karena itu Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu mendorong kemampuan para pegawai melalui pendidikan dan pengembangan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan (diklat suncang) maupun mengadakan pelatihan *legal drafting* secara kontinuitas. Selama ini diklat suncang dan pelatihan *legal drafting* sudah dilakukan, dengan demikian perlu dipertahankan diklat suncang serta lebih ditingkatkan lagi pelaksanaan pelatihan *legal drafting*.

Tabel 5.13
Distribusi frekuensi indikator struktur 6

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	10	10,9%
2.	Baik	54	58,7%
3.	Cukup	20	21,7%
4.	Kurang	7	7,6%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 58,7% menilai baik adanya pelibatan pihak terkait (*stake holder*) sesuai dengan substansi rancangan sebagai anggota panitia tim kerja. Hal ini mencerminkan bahwa terdapat pegawai yang berpendapat pelibatan pihak terkait masih sangat kurang. Selama ini pelibatan pihak terkait sudah dilakukan, dengan demikian perlu dipertahankan karena penyusunan suatu rancangan berkaitan dengan pemahaman tentang substansi suatu rancangan, sehingga memerlukan campur tangan dari berbagai pihak yang erat kaitannya dengan substansi yang akan dirumuskan dan diatur yang biasanya lebih dipahami oleh lembaga-lembaga teknis yang menangani bidang-bidang yang bersangkutan.

Tabel 5.14
Distribusi frekuensi indikator struktur 7

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	26	28,3%
3.	Cukup	44	47,8%
4.	Kurang	16	17,4%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 58,7% menilai kehadiran anggota panitia tim kerja dalam pelaksanaan rapat penyusunan rancangan cukup baik. Hal ini mencerminkan bahwa terdapat pegawai yang berpendapat kehadiran anggota panitia tim kerja dalam pelaksanaan rapat penyusunan rancangan masih sangat kurang. Selama ini kehadiran peserta rapat belum maksimal sebagaimana mestinya mengingat kesibukan masing-masing para peserta, oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan khususnya panitia tim kerja suatu rancangan yang bersangkutan dapat memberikan kemudahan yakni dibuatkan suatu konsep jadwal rencana pelaksanaan rapat kegiatan penyusunan suatu rancangan.

Tabel 5.15
Distribusi frekuensi indikator struktur 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	31	33,7%
3.	Cukup	48	52,2%
4.	Kurang	11	12,0%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 52,2% menilai kesamaan persepsi para anggota panitia tim kerja terhadap substansi rancangan dalam pelaksanaan rapat tim kerja cukup baik. Hal ini mencerminkan bahwa terdapat pegawai yang berpendapat kesamaan persepsi para anggota panitia tim kerja tersebut masihlah sangat kurang padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.16
Distribusi frekuensi indikator struktur 9

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	26	28,3%
3.	Cukup	36	39,1%
4.	Kurang	22	23,9%
5.	Sangat Kurang	3	3,3%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 39,1% menilai kesesuaian jadwal rapat dengan waktu para anggota dalam rapat panitia tim kerja cukup baik. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat jadwal rapat dengan waktu para anggota dalam rapat panitia tim kerja sangat kurang sesuai, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.17
Distribusi frekuensi indikator struktur 10

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	7	7,6%
2.	Baik	25	27,2%
3.	Cukup	45	48,9%
4.	Kurang	14	15,2%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 39,1% menilai keaktifan para anggota dalam pelaksanaan rapat panitia tim kerja cukup baik. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat keaktifan para anggota dalam rapat tim kerja penyusunan suatu rancangan masih ada yang sangat kurang.

Tabel 5.18
Distribusi frekuensi indikator struktur 11

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	45	48,9%
3.	Cukup	34	37,0%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 48,9% menilai baik terhadap fleksibilitas para anggota untuk membantu menyusun substansi rancangan dalam pelaksanaan rapat panitia tim kerja. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat masih kurangnya para anggota tim kerja penyusunan suatu rancangan untuk membantu penyusunan substansi suatu rancangan saat pelaksanaan rapat panitia tim kerja berlangsung, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.19
Distribusi frekuensi indikator struktur 12

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	46	50,0%
3.	Cukup	32	34,8%
4.	Kurang	10	10,9%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 48,9% menilai baik terhadap pemberian informasi yang relevan oleh para anggota terkait substansi rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat masih kurangnya pemberian informasi yang relevan oleh para anggota terkait substansi rancangan saat pelaksanaan rapat panitia tim kerja berlangsung, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.20
Distribusi frekuensi indikator struktur 13

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	56	60,9%
3.	Cukup	24	26,1%
4.	Kurang	8	8,7%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 60,9% menilai baik adanya diskusi para anggota panitia tim kerja guna penyempurnaan atau perbaikan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat masih kurangnya diskusi para anggota panitia tim kerja guna penyempurnaan atau perbaikan rancangan saat pelaksanaan rapat panitia tim kerja berlangsung, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.21
Distribusi frekuensi indikator struktur 14

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	39	42,4%
3.	Cukup	35	38,0%
4.	Kurang	16	17,4%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 60,9% menilai baik penerapan komunikasi yang efektif para anggota demi kelancaran penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat masih kurangnya penerapan komunikasi saat pelaksanaan rapat panitia tim kerja berlangsung, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.22
Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden untuk variable struktur

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SB		B		C		K		SK	
		F	%	F	%	F	%	F	%	f	%
1.	Panitia tim kerja yang dibentuk untuk menyusun rancangan.	4	4,3	61	66,3	23	25,0	4	4,3	-	-
2.	Komposisi jumlah anggota panitia tim kerja penyusunan rancangan.	2	2,2	37	40,2	48	52,2	5	5,4	-	-
3.	Kesesuaian penempatan orang untuk duduk sebagai anggota tim kerja penyusunan rancangan.	3	3,3	29	31,5	33	35,9	27	29,3	-	-
4.	Pemilihan anggota dengan pertimbangan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.	4	4,3	31	33,7	30	32,6	24	26,1	3	3,3
5.	Pemilihan anggota tim kerja dengan pertimbangan penguasaan bidang tugas rancangan.	2	2,2	33	35,9	39	42,4	15	16,3	3	3,3
6.	Pelibatan pihak terkait (<i>stake holder</i>) sesuai dengan substansi rancangan sebagai anggota panitia tim kerja.	10	10,9	54	58,7	20	21,7	7	7,6	1	1,1
7.	Kehadiran anggota panitia tim kerja dalam pelaksanaan rapat penyusunan rancangan.	5	5,4	26	28,3	44	47,8	16	17,4	1	1,1

8.	Kesamaan persepsi para anggota panitia tim kerja terhadap substansi rancangan dalam pelaksanaan rapat tim kerja.	1	1,1	31	33,7	48	52,2	11	12,0	1	1,1
9.	Kesesuaian jadwal rapat dengan waktu para anggota dalam rapat panitia tim kerja.	5	5,4	26	28,3	36	39,1	22	23,9	3	3,3
10.	Keaktifan para anggota dalam pelaksanaan rapat panitia tim kerja.	7	7,6	25	27,2	45	48,9	14	15,2	1	1,1
11.	Fleksibilitas para anggota untuk membantu menyusun substansi rancangan dalam pelaksanaan rapat panitia tim kerja.	1	1,1	45	48,9	34	37,0	12	13,0	-	-
12.	Pemberian informasi yang relevan oleh para anggota terkait substansi rancangan.	4	4,3	46	50,0	32	34,8	10	10,9	-	-
13.	Adanya diskusi para anggota panitia tim kerja guna penyempurnaan atau perbaikan rancangan.	4	4,3	56	60,9	24	26,1	8	8,7	-	-
14.	Penerapan komunikasi yang efektif para anggota demi kelancaran penyusunan rancangan.	2	2,2	39	42,4	35	38,0	16	17,4	-	-

Berdasarkan penjabaran dan rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden diatas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban baik dan cukup. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai keberadaan struktur kegiatan yang diterapkan di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM dinilai sudah baik dan dianggap cukup oleh para pegawai. Keberadaan struktur tersebut dilihat berdasarkan tiga aspek yakni efektifitas tim kerja penyusunan rancangan, efektifitas hubungan kerja para personil penyusunan rancangan, dan efektifitas koordinasi personil tim kerja penyusunan rancangan. Meskipun secara umum dikatakan dinilai baik dan cukup, namun ada beberapa item yang mendapat jawaban sangat kurang sehingga kondisi ini perlu mendapat perhatian. Aspek-aspek dimaksud yaitu pemilihan anggota dengan pertimbangan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, pemilihan anggota tim kerja dengan pertimbangan penguasaan bidang tugas rancangan, pelibatan pihak terkait (*stake holder*) sesuai dengan substansi rancangan sebagai anggota panitia tim kerja, kehadiran anggota panitia tim kerja dalam pelaksanaan rapat kegiatan penyusunan rancangan. kesamaan persepsi para anggota panitia tim kerja terhadap

substansi rancangan dalam pelaksanaan rapat tim kerja, kesesuaian jadwal rapat dengan waktu para anggota dalam rapat panitia tim kerja, dan keaktifan para anggota dalam pelaksanaan rapat panitia tim kerja. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa item struktur yang jawabannya sangat kurang tersebut jika tidak segera diperbaiki maka akan mengganggu dan berimplikasi pada proses sistem kerja kegiatan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dan pada akhirnya akan menghambat target penyelesaian penyusunan suatu rancangan.

b. Variabel strategi

Dari variabel strategi ini diungkap tiga indikator yaitu tingkat pelibatan pegawai dalam kegiatan penyusunan rancangan, tingkat pelibatan pihak instansi terkait dalam kegiatan penyusunan rancangan, dan tingkat pengembangan pegawai. Variabel strategi dalam penelitian ini diajukan 11 jenis pernyataan yang menjadi instrumen penelitian. Berikut ini disajikan semua jawaban responden atas instrumen penelitian dalam kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner oleh 92 responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5.23
Distribusi frekuensi indikator strategi 1

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	8	8,7%
2.	Baik	36	39,1%
3.	Cukup	39	42,4%
4.	Kurang	9	9,8%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 42,4% menilai cukup mengenai keterlibatan pegawai dalam kegiatan penyusunan suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat jawaban responden yang menilai keterlibatan pegawai tersebut masih kurang, ini menunjukkan juga bahwa pegawai ingin selalu dilibatkan dalam kegiatan penyusunan perancangan peraturan perundang-undangan. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu memberikan peluang

dan kesempatan merata kepada para pegawai untuk terlibat dalam kegiatan penyusunan rancangan.

Tabel 5.24
Distribusi frekuensi indikator strategi 2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	6	6,5%
2.	Baik	19	20,7%
3.	Cukup	42	45,7%
4.	Kurang	24	26,1%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 45,7% menilai cukup mengenai pemahaman pegawai terhadap suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat jawaban responden yang menilai pemahaman pegawai tersebut masihlah sangat kurang, sehingga Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu meningkatkan pengetahuan pegawai terhadap suatu rancangan melalui pelatihan *legal drafting* secara kontinuitas atau mendorong dan mendukung sarana dan prasarana melalui penyelenggaraan seminar, diskusi-diskusi baik internal dilingkungan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan itu sendiri maupun melibatkan instansi lain, serta lokakarya.

Tabel 5.25
Distribusi frekuensi indikator strategi 3

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	41	44,6%
3.	Cukup	39	42,4%
4.	Kurang	10	10,9%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 44,6% menilai baik mengenai kesetujuan dan dukungan pegawai terhadap suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat jawaban responden yang menilai kesetujuan dan dukungan pegawai terhadap suatu rancangan

masalah kurang, sehingga Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu melakukan mengkomunikasi dan mensosialisasikan terlebih dahulu terhadap rencana penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan seperti prolegnas atau undang-undang terkait.

Tabel 5.26
Distribusi frekuensi indikator strategi 4

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	29	31,5%
3.	Cukup	38	41,3%
4.	Kurang	22	23,9%
5.	Sangat Kurang	2	2,2
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 41,3% menilai cukup mengenai kesesuaian bidang pengetahuan pegawai yang dikuasai dengan suatu rancangan yang akan disusun. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat jawaban responden yang menilai kesesuaian bidang pengetahuan pegawai yang dikuasai masih sangat kurang, sehingga Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu mendorong pemberdayaan pegawai sekaligus meningkatkan pengetahuan pegawai melalui diklat suncang, pelatihan *legal drafting*, ataupun meningkatkan pengetahuan pegawai melalui beasiswa program pendidikan yang terkait dengan tupoksi Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Selama ini hal tersebut telah dilaksanakan, berarti harus terus dipertahankan secara kontinuitas agar bertujuan untuk mengembangkan sikap dan pola pikir yang sesuai dengan tuntutan tugas.

Tabel 5.27
Distribusi frekuensi indikator strategi 5

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	7	7,6%
2.	Baik	56	60,9%
3.	Cukup	25	27,2%
4.	Kurang	4	4,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 60,9% menilai baik mengenai keterlibatan pihak instansi lain dengan kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat jawaban responden yang menilai keterlibatan pihak instansi lain masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian. Selama ini penyusunan suatu rancangan harus melibatkan berbagai pihak baik pihak yang terkait langsung dengan substansi dan pihak-pihak teknis yang berhubungan dengan implikasi praktek rancangan peraturan perundang-undangan setelah disahkan/ditetapkan menjadi peraturan perundang-undangan.

Tabel 5.28
Distribusi frekuensi indikator strategi 6

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	43	46,7%
3.	Cukup	42	45,7%
4.	Kurang	3	3,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 46,7% menilai baik mengenai pemahaman pihak instansi lain terhadap suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat jawaban responden yang menilai pemahaman pihak instansi lain terhadap suatu rancangan masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.29
Distribusi frekuensi indikator strategi 7

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	48	52,2%
3.	Cukup	38	41,3%
4.	Kurang	3	3,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 52,2% menilai baik mengenai kesesuaian bidang tugas dan pengetahuan

yang dikuasai dari pihak instansi lain dengan suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat jawaban responden yang menilai kesesuaian bidang tugas dan pengetahuan yang dikuasai dari pihak instansi lain tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.30
Distribusi frekuensi indikator strategi 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	17	18,5%
3.	Cukup	47	51,1%
4.	Kurang	23	25,0%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 51,1% menilai baik mengenai pengembangan pegawai untuk menyatukan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa pengembangan pegawai masih kurang, ini menunjukkan pula pegawai masih ada yang belum diberikan kesempatan dan peluang dalam pengembangan pegawai. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu memperhatikan para pegawai yang memiliki kemauan untuk dilakukan pengembangan pegawai namun belum dilibatkan atau diikutsertakan.

Tabel 5.31
Distribusi frekuensi indikator strategi 9

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	8	8,7%
2.	Baik	34	37,0%
3.	Cukup	21	22,8%
4.	Kurang	27	29,3%
5.	Sangat Kurang	2	2,2%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 37% menilai baik mengenai penyediaan kursus dan pelatihan profesional dalam rangka peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai. Hal ini

mencerminkan bahwa penyediaan kursus dan pelatihan profesional tersebut masih sangat kurang, ini menunjukkan pula bahwa pegawai memiliki kemauan dan keinginan yang kuat untuk mengikuti kursus ataupun pelatihan profesional untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu memperhatikan kebutuhan para pegawai karena berimplikasi dengan kebutuhan organisasi di kemudian hari.

Tabel 5.32
Distribusi frekuensi indikator strategi 10

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	10	10,9%
2.	Baik	37	40,2%
3.	Cukup	26	28,3%
4.	Kurang	17	18,5%
5.	Sangat Kurang	2	2,2%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 40,2% menilai baik mengenai pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis perancang dalam rangka pengembangan potensi, kemampuan, sikap profesional, pengetahuan dan teknik di bidang perancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis perancang tersebut masih sangat kurang. Selama ini pengembangan dan pelatihan teknis perancang dilaksanakan melalui diklat suncang tingkat pertama, oleh karena Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu bekerja sama dengan badan diklat perlu meningkatkan pengembangan dan pelatihan teknis perancang ke tahap jenjang atau tingkat selanjutnya.

Tabel 5.33
Distribusi frekuensi indikator strategi 11

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	7	7,6%
2.	Baik	29	31,5%
3.	Cukup	18	19,6%
4.	Kurang	34	37,0%
5.	Sangat Kurang	4	4,3%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata 92 responden, sebesar 31,5% menilai baik mengenai pembinaan perancang peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa pembinaan perancang peraturan perundang-undangan tersebut masih sangat kurang. Selama ini instansi pembina tenaga perancang berada pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan karena perancang sebagai salah satu jabatan fungsional dibidang peraturan perundang-undangan. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu tetap membentuk tim penilai angka kredit perancang sebagai wadah kegiatan upaya peningkatan kompetensi di bidang perancangan peraturan perundang-undangan bagi para perancang dan terus meningkatkan kegiatan peningkatan pengetahuan tenaga perancang melalui kegiatan ceramah, seminar, lokakarya, pelatihan *legal drafting* dll.

Tabel 5.34
Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden untuk variable strategi

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SB		B		C		K		SK	
		f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
1.	Keterlibatan pegawai dalam kegiatan penyusunan rancangan.	8	8,7	36	39,1	39	42,4	9	9,8	-	-
2.	Pemahaman pegawai terhadap suatu rancangan.	6	6,5	19	20,7	42	45,7	24	26,1	1	1,1
3.	Kesetujuan dan dukungan pegawai terhadap suatu rancangan.	2	2,2	41	44,6	39	42,4	10	10,9	-	-
4.	Kesesuaian bidang pengetahuan pegawai yang dikuasai dengan suatu rancangan yang akan disusun.	1	1,1	29	31,5	38	41,3	22	23,9	?	2,2
5.	Keterlibatan pihak instansi lain dengan kegiatan penyusunan rancangan.	7	7,6	56	60,9	25	27,2	4	4,3	-	-
6.	Pemahaman pihak instansi lain terhadap suatu rancangan.	4	4,3	48	52,2	38	41,3	3	3,3	-	-
7.	Kesesuaian bidang tugas dan pengetahuan yang dikuasai dari pihak instansi lain dengan suatu rancangan.	3	3,3	17	18,5	47	51,1	23	25,0	1	1,1
8.	Pengembangan pegawai untuk menyatukan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi	4	4,3	34	37,0	21	22,8	27	29,3	2	2,2
9.	Penyediaan kursus dan pelatihan profesional dalam rangka peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai.	8	8,7	34	37,0	21	22,8	27	29,3	2	2,2

10.	Pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis perancang dalam rangka pengembangan potensi, kemampuan, sikap profesional, pengetahuan dan teknik di bidang perancangan peraturan perundang-undangan.	10	10,9	37	40,2	26	28,3	17	18,5	2	2,2
11.	Pembinaan perancang peraturan perundang-undangan.	7	7,6	29	31,5	18	19,6	34	37,0	4	4,3

Berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden diatas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai penerapan strategi di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM dinilai sudah baik oleh para pegawai. Penerapan strategi tersebut dilihat berdasarkan tiga aspek yakni tingkat pelibatan pegawai dalam kegiatan penyusunan rancangan, tingkat pelibatan pihak instansi terkait dalam kegiatan penyusunan rancangan, dan tingkat pengembangan pegawai.

Meskipun secara umum dikatakan baik, namun apabila dilihat secara rinci ada beberapa item yang mendapat jawaban sangat kurang sehingga kondisi ini perlu mendapat perhatian. Aspek-aspek dimaksud yaitu pemahaman pegawai terhadap suatu rancangan, kesesuaian bidang pengetahuan pegawai yang dikuasai dengan suatu rancangan yang akan disusun, kesesuaian bidang tugas dan pengetahuan yang dikuasai dari pihak instansi lain dengan suatu rancangan, pengembangan pegawai untuk menyatukan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi, penyediaan kursus dan pelatihan profesional dalam rangka peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai, pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis perancang dalam rangka pengembangan potensi, kemampuan, sikap profesional, pengetahuan dan teknik di bidang perancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun penerapan strategi dinilai baik oleh pegawai namun masih ada beberapa pegawai menjawab penerapan strategi dinilai sangat kurang, dengan demikian perlu segera diatasi karena hal ini berkaitan dengan rencana kerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dalam jangka waktu ke masa depan terutama kaitannya dengan sumber daya manusia yang harus dimiliki untuk menunjang kegiatan

penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan dalam rangka meningkatkan kualitas peraturan perundang-undangan yang baik.

c. Variabel Sistem

Dari variabel sistem ini diungkap dua indikator yaitu efektifitas proses kerja kegiatan penyusunan rancangan serta sistem imbalan dalam kegiatan penyusunan rancangan. Variabel strategi dalam penelitian ini diajukan 13 jenis pernyataan yang menjadi instrumen penelitian. Berikut ini disajikan semua jawaban responden atas instrumen penelitian dalam kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner oleh 92 responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5.35
Distribusi frekuensi indikator sistem I

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	53	57,6%
3.	Cukup	27	29,3%
4.	Kurang	9	9,8%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 57,6% menilai baik terhadap penawaran kepada pihak terkait untuk terlibat dalam panitia tim kerja kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat penawaran kepada pihak terkait tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian. Selama ini prosedur sebelum panitia tim kerja penyusunan rancangan dibentuk terlebih dahulu melakukan penawaran kesediaan sebagai anggota panitia tim kerja kepada pihak/instansi terkait sesuai dengan bidang materi suatu rancangan yang akan disusun.

Tabel 5.36
Distribusi frekuensi indikator sistem 2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	56	60,9%
3.	Cukup	27	29,3%
4.	Kurang	7	7,6%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 60,9% menilai baik terhadap kesediaan pihak terkait untuk terlibat dalam panitia tim kerja kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat kesediaan pihak terkait tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.37
Distribusi frekuensi indikator sistem 3

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	52	56,5%
3.	Cukup	31	33,7%
4.	Kurang	6	6,5%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 56,5% menilai baik terhadap pembentukan panitia tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat pembentukan panitia tim kerja penyusunan rancangan masih sangat kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian. Selama ini pembentukan panitia kerja penyusunan rancangan didasarkan atas prolegnas yakni rancangan undang-undang yang menjadi tugas dan tanggung jawab Kementerian Hukum dan HAM untuk disusun, sekaligus juga penyusunan peraturan pelaksana dari rancangan undang-undang yang telah disahkan menjadi undang-undang.

Tabel 5.38
Distribusi frekuensi indikator sistem 4

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	48	52,2%
3.	Cukup	36	39,1%
4.	Kurang	5	5,4%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 52,2% menilai baik terhadap hubungan kerja dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai hubungan kerja dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian. Oleh karena pegawai diharapkan tetap menjaga hubungan kerja yang baik, profesional dan harmonis demi kelancaran dan kemudahan penyusunan suatu rancangan agar kegiatan penyusunan rancangan berjalan sesuai target yang telah ditentukan.

Tabel 5.39
Distribusi frekuensi indikator sistem 5

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	47	51,1%
3.	Cukup	30	32,6%
4.	Kurang	14	15,2%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 51,1% menilai baik terhadap koordinasi dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap koordinasi dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian. Oleh karena diharapkan para anggota tim kerja penyusunan suatu rancangan tetap mempertahankan dan melakukan koordinasi guna efektifitas kegiatan penyusunan.

Tabel 5.40
Distribusi frekuensi indikator sistem 6

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	49	53,3%
3.	Cukup	26	28,3%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 53,3% menilai baik terhadap diskusi dalam rangka penentuan substansi yang akan diatur dalam rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap diskusi tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.41
Distribusi frekuensi indikator sistem 7

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	46	50,0%
3.	Cukup	35	38,0%
4.	Kurang	10	10,9%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 50,0% menilai baik terhadap penerapan komunikasi yang efektif guna kepentingan rancangan yang akan disusun. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai penerapan komunikasi yang efektif tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.42
Distribusi frekuensi indikator sistem 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	41	44,6%
3.	Cukup	33	35,9%
4.	Kurang	14	15,2%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 44,6% menilai baik terhadap kesediaan pemberian informasi dan data-data oleh para anggota tim kerja terhadap proses penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap kesediaan pemberian informasi dan data-data tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu meningkatkan efektifitas sistem informasi berbasis website dengan melakukan entry data-data yang berhubungan dengan perancangan peraturan perundang-undangan baik peraturan perundang-undangan maupun kegiatan perancangan penyusunan peraturan perundang-undangan yang terkait. Selama ini telah dilaksanakan sistem informasi tersebut, sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan dalam pelaksanaannya dengan dukungan anggaran yang memadai.

Tabel 5.43
Distribusi frekuensi indikator sistem 9

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	31	33,7%
3.	Cukup	41	44,6%
4.	Kurang	16	17,4%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 44,6% menilai cukup terhadap intensitas rapat panitia tim

kerja untuk kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai intensitas rapat panitia tim kerja untuk kegiatan penyusunan rancangan masih sangat kurang dengan demikian pegawai memberikan perhatian yang serius terhadap pelaksanaan rapat panitia tim kerja karena akan berimplikasi terhadap kerja penyusunan rancangan. Oleh karenanya diharapkan anggota panitia tim kerja mengefektifkan dan memaksimalkan waktu pelaksanaan rapat saat rapat diselenggarakan.

Tabel 5.44
Distribusi frekuensi indikator sistem 10

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	19	20,7%
3.	Cukup	42	45,7%
4.	Kurang	27	29,3%
5.	Sangat Kurang	2	2,2%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 45,7% menilai cukup terhadap kecukupan anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan panitia tim kerja. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pendapat para pegawai yang menganggap kecukupan anggaran tersebut masih sangat kurang, sehingga Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu memberikan perhatian lebih serius terkait masalah anggaran terutama mekanisme pemberian anggaran jangan sampai menghambat pelaksanaan kegiatan panitia tim kerja rancangan.

Tabel 5.45
Distribusi frekuensi indikator sistem 11

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	22	23,9%
3.	Cukup	34	37,0%
4.	Kurang	34	37,0%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar masing-masing 37% menilai cukup dan baik terhadap kesesuaian penerapan sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat perbedaan pendapat para pegawai terhadap kesesuaian penerapan sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan rancangan. Selama ini sistem imbalan selain sistem penggajian pegawai saat ini di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan diterapkan tunjangan khusus. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu menampung aspirasi agar meninjau kembali sistem imbalan tersebut sehingga efektif dalam hal pemberian motivasi kepada pegawai untuk lebih menghasilkan produktifitas kerja tinggi dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Tabel 5.46
Distribusi frekuensi indikator sistem I2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	24	26,1%
3.	Cukup	34	37,0%
4.	Kurang	30	32,6%
5.	Sangat Kurang	3	3,3%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar masing-masing 37% menilai cukup terhadap proporsional sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai proporsional sistem imbalan tersebut masih kurang. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu mengevaluasi kembali sistem imbalan tersebut karena terkait motivasi kerja pegawai.

Tabel 5.47
Distribusi frekuensi indikator sistem 13

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	29	31,5%
3.	Cukup	41	44,6%
4.	Kurang	19	20,7%
5.	Sangat Kurang	2	2,2%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 44,6% menilai cukup terhadap kesetujuan atau dukungan terhadap aturan atau pelaksanaan penerapan sistem imbalan bagi panitia kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kesetujuan atau dukungan terhadap aturan atau pelaksanaan penerapan sistem imbalan tersebut masih sangat kurang. Oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu memberikan perhatian terhadap sistem imbalan karena mempengaruhi produktifitas kerja dan pelayanan.

Tabel 5.48
Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden untuk variable sistem

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SB		B		C		K		SK	
		f	%	f	%	F	%	F	%	f	%
1.	Penawaran kepada pihak terkait untuk terlibat dalam panitia tim kerja kegiatan penyusunan rancangan.	3	3,3	53	57,6	27	29,3	9	9,8	-	-
2.	Kesediaan pihak terkait untuk terlibat dalam panitia tim kerja kegiatan penyusunan rancangan.	2	2,2	56	60,9	27	29,3	7	7,6	-	-
3.	Pembentukan panitia tim kerja penyusunan rancangan.	2	2,2	52	56,5	31	33,7	6	6,5	1	1,1
4.	Hubungan kerja dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan.	3	3,3	48	52,2	36	39,1	5	5,4	-	-
5.	Koordinasi dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan.	1	1,1	47	51,1	30	32,6	14	15,2	-	-
6.	Diskusi dalam rangka penentuan substansi yang akan diatur dalam rancangan.	5	5,4	49	53,3	26	28,3	12	13,0	-	-

7.	Penerapan komunikasi yang efektif guna kepentingan rancangan yang akan disusun.	1	1,1	46	50,0	35	38,0	10	10,9	-	-
8.	Kesediaan pemberian informasi dan data-data oleh para anggota tim kerja terhadap proses penyusunan rancangan.	4	4,3	41	44,6	33	35,9	14	15,2	-	-
9.	Intensitas rapat panitia tim kerja untuk kegiatan penyusunan rancangan.	3	3,3	31	33,7	41	44,6	16	17,4	1	1,1
10.	Kecukupan anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan panitia tim kerja.	2	2,2	19	20,7	42	45,7	27	29,3	2	2,2
11.	Kesesuaian penerapan sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan rancangan.	1	1,1	22	23,9	34	37,0	34	37,0	1	1,1
12.	Proporsional sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan rancangan.	1	1,1	24	26,1	34	37,0	30	32,6	3	3,3
13.	Kesetujuan atau dukungan terhadap aturan atau pelaksanaan penerapan sistem imbalan bagi panitia kerja penyusunan rancangan.	1	1,1	29	31,5	41	44,6	19	20,7	2	2,2

Berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden diatas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai sistem yang berkaitan dengan dua aspek yakni efektifitas proses kerja kegiatan penyusunan rancangan serta sistem imbalan dalam kegiatan penyusunan rancangan di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM dinilai sudah baik oleh para pegawai. Namun demikian apabila dilihat secara rinci masih ada beberapa item yang mendapat jawaban sangat kurang sehingga kondisi ini perlu mendapat perhatian. Aspek-aspek dimaksud yaitu pembentukan panitia tim kerja penyusunan rancangan, intensitas rapat panitia tim kerja untuk menyusun rancangan, kecukupan anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan panitia tim kerja, kesesuaian penerapan sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan suatu rancangan, proporsional sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan suatu rancangan, dan kesetujuan atau dukungan terhadap aturan atau pelaksanaan penerapan sistem imbalan bagi panitia kerja penyusunan suatu rancangan.

D. Variabel nilai bersama

Dari variabel nilai bersama ini diungkap dua indikator yaitu keberadaan visi dan misi, serta orientasi tim kerja. Variabel nilai bersama dalam penelitian ini diajukan 8 jenis pernyataan yang menjadi instrumen penelitian. Berikut ini disajikan semua jawaban responden atas instrumen penelitian dalam kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner oleh 92 responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5.49
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 1

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	27	29,3%
3.	Cukup	47	51,1%
4.	Kurang	16	17,4%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 51,1% menilai cukup mengenai partisipasi perumusan visi dan misi dari seluruh pegawai yang terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap masih kurang partisipasi perumusan visi dan misi tersebut, oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu memperhatikan keinginan para pegawai untuk terlibat dan berpartisipasi dalam perumusan visi dan misi terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.

Tabel 5.50
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	25	27,2%
3.	Cukup	48	52,2%
4.	Kurang	15	16,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 52,2% menilai cukup terhadap pengetahuan dan pemahaman keberadaan visi dan misi organisasi yang terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat pengetahuan dan pemahaman keberadaan visi dan misi organisasi tersebut mereka masih kurang terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan, oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu mensosialisasikan dan mengkomunikasikan kepada para pegawai mengenai keberadaan visi dan misi organisasi terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.

Tabel 5.51
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 3

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	29	31,5%
3.	Cukup	41	44,6%
4.	Kurang	17	18,5%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 44,6% menilai cukup mengenai keberadaan visi dan misi sebagai acuan pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat keberadaan visi dan misi organisasi tersebut masih kurang, oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu meminta pendapat, ide dan saran kepada para pegawai untuk perumusan visi dan misi tersebut sehingga mudah menjadi acuan dalam pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Tabel 5.52
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 4

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	25	27,2%
3.	Cukup	50	54,3%
4.	Kurang	13	14,1%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 54,3% menilai cukup mengenai partisipasi pelaksanaan visi dan misi dari seluruh pegawai dalam program kerja penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat partisipasi pelaksanaan visi dan misi tersebut masih kurang, oleh karenanya Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu mendorong para pegawai untuk berpartisipasi dalam perumusan visi dan misi tersebut atau perumusannya dibuat secara jelas, mudah dipahami dan dapat dilaksanakan sehingga dapat visi dan misi tersebut dapat menjadi acuan pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Tabel 5.53
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 5

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	35	38,0%
3.	Cukup	41	44,6%
4.	Kurang	11	12,0%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 44,6% menilai cukup mengenai kerjasama dalam pekerjaan perancangan oleh para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap kerjasama dalam

pekerjaan perancangan tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.54
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 6

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	41	44,6%
3.	Cukup	35	38,0%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 44,6% menilai baik mengenai koordinasi dalam pekerjaan perancangan oleh para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap koordinasi dalam pekerjaan perancangan tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.55
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 7

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	55	59,8%
3.	Cukup	25	27,2%
4.	Kurang	7	7,6%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 59,8% menilai baik mengenai keterbukaan menerima masukan sebagai upaya penyempurnaan rancangan dari pihak difuar para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menganggap keterbukaan menerima masukan tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.56
Distribusi frekuensi indikator nilai bersama 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	47	51,1%
3.	Cukup	33	35,9%
4.	Kurang	6	6,5%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 51,1% menilai baik mengenai komunikasi untuk bertukar informasi, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman diantara para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat komunikasi tersebut masih kurang, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.57
Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden untuk variable nilai bersama

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SB		B		C		K		SK	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Partisipasi perumusan visi dan misi dari seluruh pegawai yang terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan	2	2,2	27	29,3	47	51,1	16	17,4	-	-
2.	Pengetahuan dan pemahaman keberadaan visi dan misi organisasi yang terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.	4	4,3	25	27,2	48	52,2	15	16,3	-	-
3.	Keberadaan visi dan misi sebagai acuan pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.	5	5,4	29	31,5	41	44,6	17	18,5	-	-
4.	Partisipasi dalam pelaksanaan visi dan misi dari seluruh pegawai dalam program kerja penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.	4	4,3	25	27,2	50	54,3	13	14,1	-	-
5.	Kerjasama dalam pekerjaan perancangan oleh para anggota	5	5,4	35	38,0	41	44,6	11	12,0	-	-

	panitia tim kerja atau anggota organisasi.											
6.	Koordinasi dalam pekerjaan perancangan oleh para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi.	4	4,3	41	44,6	35	38,0	12	13,0	-	-	
7.	Keterbukaan menerima masukan sebagai upaya penyempurnaan rancangan dari pihak diluar para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi.	5	5,4	55	59,8	25	27,2	7	7,6	-	-	
8.	Komunikasi untuk bertukar informasi, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman diantara para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi.	5	5,4	47	51,1	33	35,9	6	6,5	1	1,1	

Berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden diatas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban cukup. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai nilai bersama yang berkaitan dengan dua aspek yakni keberadaan visi dan misi, serta orientasi tim kerja di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan HAM dinilai cukup oleh para pegawai. Namun demikian apabila dilihat secara rinci masih ada beberapa item yang mendapat jawaban sangat kurang sehingga kondisi ini perlu mendapat perhatian. Aspek dimaksud yaitu komunikasi untuk bertukar informasi, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman diantara para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi. Meskipun hanya ada satu diberi nilai sangat kurang, tapi hal ini tidak dapat diabaikan begitu saja. Secara umum nilai-nilai yang dinilai sudah baik agar terus ditingkatkan.

E. Variabel keterampilan

Dari variabel keterampilan ini diungkap dua indikator yaitu kemampuan pegawai Ditjen PP sec mayoritas serta kompetensi tenaga fungsional perancang. Variabel keterampilan dalam penelitian ini diajukan 12 jenis pernyataan yang menjadi instrumen penelitian. Berikut ini disajikan semua jawaban responden atas instrumen penelitian dalam kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner oleh 92 responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5.58
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 1

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	38	41,3%
3.	Cukup	44	47,8%
4.	Kurang	8	8,7%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 47,8% menilai cukup mengenai pemahaman struktur dan prosedur kerja kegiatan penyusunan rancangan yang ada. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat pemahaman struktur dan prosedur kerja tersebut masih kurang, sehingga Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu terus menerus mengingatkan kembali kepada yang sudah memahami dan belum sehingga struktur dan prosedur kerja tersebut dapat dipahami oleh seluruh pegawai.

Tabel 5.59
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	28	30,4%
3.	Cukup	49	53,3%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden, sebesar 53,3% menilai cukup mengenai pelaksanaan dan penyelesaian tugas sesuai dengan prosedur kerja kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang pelaksanaan dan penyelesaian tugas sesuai dengan prosedur kerja tersebut, sehingga Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu terus menerus mengingatkan kembali kepada yang sudah memahami dan belum sehingga

pelaksanaan dan penyelesaian tugas tersebut dapat dipahami oleh seluruh pegawai.

Tabel 5.60
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 3

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	40	43,5%
3.	Cukup	40	43,5%
4.	Kurang	9	9,8%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden masing-masing sebesar 43,5% menilai baik dan cukup mengenai komunikasi kepada atasan dan rekan kerja dalam kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang komunikasi kepada atasan dan rekan kerja tersebut, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian.

Tabel 5.61
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 4

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	43	46,7%
3.	Cukup	37	40,2%
4.	Kurang	7	7,6%
5.	Sangat Kurang	4	4,3
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 46,7% menilai baik mengenai penggunaan fasilitas pendukung kerja (seperti komputer, internet) dalam penyelesaian tugas kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang penggunaan fasilitas pendukung kerja (seperti komputer, internet) dalam penyelesaian tugas tersebut, padahal tidak semua pegawai berpendapat demikian. Oleh karena Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu

mempertahankan bahkan meningkatkan fasilitas pendukung kerja untuk memudahkan pegawai dalam menyelesaikan tugas kerjanya.

Tabel 5.62
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 5

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	51	55,4%
3.	Cukup	29	31,5%
4.	Kurang	10	10,9%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 55,4% menilai baik mengenai pemahaman dan pengetahuan perancang dalam hal teori perundang-undangan dan dasar-dasar konstitusional. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang pemahaman dan pengetahuan perancang dalam hal teori perundang-undangan dan dasar-dasar konstitusional. Oleh karena Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu terus meningkatkan kegiatan peningkatan pengetahuan tenaga perancang melalui kegiatan pelatihan *legal drafting*, diskusi-diskusi, ceramah, seminar, lokakarya, dll.

Tabel 5.63
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 6

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	50	54,3%
3.	Cukup	34	37,0%
4.	Kurang	4	4,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 54,3% menilai baik mengenai kemampuan perancang dalam hal teknik perancangan dan proses penyusunan peraturan perundang-undangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang kemampuan perancang dalam hal teknik perancangan dan proses penyusunan

peraturan perundang-undangan. Oleh karena Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu terus memperhatikan pengembangan kemampuan dan keterampilan tenaga perancang melalui kegiatan pelatihan *legal drafting* secara kontinuitas dan senantiasa menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan tingkat profesional perancang peraturan perundang-undangan.

Tabel 5.64
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 7

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	38	41,3%
3.	Cukup	37	40,2%
4.	Kurang	14	15,2%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 41,3% menilai baik mengenai pemahaman perancang dalam hal substansi suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang pemahaman perancang dalam hal substansi suatu rancangan. Oleh karena Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu terus memperhatikan kegiatan peningkatan pengetahuan tenaga perancang untuk menambah wawasan dan pengetahuan perancang melalui penyelenggaraan ceramah, diskusi-diskusi, seminar, lokakarya dll.

Tabel 5.65
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	38	41,3%
3.	Cukup	37	40,2%
4.	Kurang	14	15,2%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 41,3% menilai baik mengenai kemampuan perancang dalam hal gagasan atau ide melalui rapat suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa

masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang kemampuan perancang dalam hal gagasan atau ide melalui rapat suatu rancangan. Oleh karena Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu terus memfasilitasi kegiatan peningkatan pengetahuan tenaga perancang maupun memberi kesempatan kepada perancang untuk mengikuti ceramah, diskusi-diskusi, seminar, lokakarya dll baik yang diselenggarakan oleh Ditjen PP maupun instansi lain.

Tabel 5.66
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 9

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	38	41,3%
3.	Cukup	38	41,3%
4.	Kurang	14	15,2%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar masing-masing 41,3% menilai baik dan cukup mengenai kemampuan perancang dalam hal perumusan substansi suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang kemampuan perancang dalam hal perumusan suatu rancangan. Dengan demikian para pegawai menuntut perancang untuk senantiasa meningkatkan kemampuan dan keterampilan di bidang perancangan peraturan perundang-undangan melalui berbagai kegiatan pengetahuan tenaga perancang, ataupun pendidikan dan pelatihan tingkat professional bagi perancang.

Tabel 5.67
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 10

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	38	41,3%
3.	Cukup	36	39,1%
4.	Kurang	15	16,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 41,3% menilai baik mengenai kerja sama perancang dalam hal penyusunan dan perumusan suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai masih kurang kerjasama perancang tersebut. Dengan demikian para pegawai mengharapkan para perancang senantiasa melakukan kerja sama dalam hal penyusunan dan perumusan suatu rancangan.

Tabel 5.68
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 11

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	40	43,5%
3.	Cukup	37	40,2%
4.	Kurang	11	12,0%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 43,5% menilai baik mengenai kemampuan perancang dalam hal pendapat dan pemberian masukan terhadap suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kemampuan perancang tersebut masih kurang. Dengan demikian para pegawai menuntut para perancang untuk senantiasa dapat memberikan pendapat dan masukan terhadap perumusan suatu rancangan.

Tabel 5.69
Distribusi frekuensi indikator keterampilan 12

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	39	42,4%
3.	Cukup	38	41,3%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 42,4% menilai baik mengenai kemampuan perancang dalam hal pemberian alternatif solusi dalam kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini

mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kemampuan perancang tersebut masih kurang. Dengan demikian para pegawai menuntut para perancang untuk senantiasa dapat memberikan alternatif solusi dalam kegiatan penyusunan rancangan.

Tabel 5.70
Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden variabel keterampilan

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SB		B		C		K		SK	
		<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
1.	Pemahaman struktur dan prosedur kerja kegiatan penyusunan rancangan yang ada.	2	2,2	38	41,3	44	47,8	8	8,7	-	-
2.	Pelaksanaan dan penyelesaian tugas sesuai dengan prosedur kerja kegiatan penyusunan rancangan.	3	3,3	28	30,4	49	53,3	12	13,0	-	-
3.	Komunikasi kepada atasan dan rekan kerja dalam kegiatan penyusunan rancangan.	3	3,3	40	43,5	40	43,5	9	9,8	-	-
4.	Penggunaan fasilitas pendukung kerja (seperti komputer, internet) dalam penyelesaian tugas kegiatan penyusunan rancangan.	1	1,1	43	46,7	37	40,2	7	7,6	-	-
5.	Pemahaman dan pengetahuan perancang dalam hal teori perundang-undangan dan dasar-dasar konstitusional.	2	2,2	51	55,4	29	31,5	10	10,9	-	-
6.	Kemampuan perancang dalam hal teknik perancangan dan proses penyusunan peraturan perundang-undangan.	4	4,3	50	54,3	34	37,0	4	4,3	-	-
7.	Pemahaman perancang dalam hal substansi suatu rancangan.	2	2,2	44	47,8	29	31,5	17	18,5	-	-
8.	Kemampuan perancang dalam hal gagasan atau ide melalui rapat suatu rancangan.	2	2,2	38	41,3	37	40,2	14	15,2	1	1,1
9.	Kemampuan perancang dalam hal perumusan substansi suatu rancangan.	2	2,2	38	41,3	38	41,3	14	15,2	-	-
10.	Kerjasama perancang dalam hal penyusunan dan perumusan suatu rancangan.	3	3,3	38	41,3	36	39,1	15	16,3	-	-

11.	Kemampuan perancang dalam hal pendapat dan pemberian masukan terhadap suatu rancangan.	4	4,3	40	43,5	37	40,2	11	12,0	-	-
12	Kemampuan perancang dalam hal pemberian alternatif solusi dalam kegiatan penyusunan rancangan.	3	3,3	39	42,4	38	41,3	12	13,0	-	-

Berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden diatas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai keterampilan yang berkaitan dengan dua aspek yakni kemampuan pegawai Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan secara mayoritas serta kompetensi tenaga fungsional perancang dinilai sudah baik oleh para pegawai. Namun demikian apabila dilihat secara rinci masih ada satu item yang mendapat jawaban sangat kurang sehingga kondisi ini perlu mendapat perhatian. Aspek dimaksud yaitu kemampuan perancang dalam hal gagasan atau ide melalui rapat suatu rancangan. Meskipun masih ada satu aspek yang dinilai sangat kurang, namun aspek ini adalah yang paling penting. Seperti diketahui perancang salah satu jabatan fungsional yang memiliki peranan penting di dalam perancangan peraturan perundang-undangan khususnya dalam hal penyusunan suatu rancangan. Oleh karena peningkatan pengetahuan tenaga fungsional perancang peraturan perundang-undangan harus selalu ditingkatkan lagi untuk meningkatkan kualitasnya di dalam menunjang pembentukan peraturan perundang-undangan antara lain melalui menambah wawasan dan pengetahuan berpikir perancang melalui diskusi-diskusi, seminar, lokakarya dan pelatihan serta pemberian kesempatan kepada mereka yang ingin melanjutkan studi pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

F. Variabel gaya kepemimpinan

Dari variabel gaya kepemimpinan ini diungkap tiga indikator yaitu komitmen terhadap orientasi hasil pekerjaan, efektifitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta kesediaan pimpinan untuk memberikan pengarahan dan bimbingan kepada bawahan. Variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diajukan 8 jenis pernyataan yang menjadi instrumen penelitian. Berikut ini

disajikan semua jawaban responden atas instrumen penelitian dalam kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner oleh 92 responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5.71
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 1

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	49	53,3%
3.	Cukup	34	37,0%
4.	Kurang	4	4,3%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 53,3% menilai baik mengenai orientasi pimpinan terhadap hasil rancangan yang telah disusun oleh panitia tim kerja. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai orientasi pimpinan tersebut masih kurang.

Tabel 5.72
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	50	54,3%
3.	Cukup	33	35,9%
4.	Kurang	5	5,4%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 54,3% menilai baik mengenai perhatian pimpinan terhadap rancangan yang tengah disusun oleh panitia tim kerja. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai perhatian pimpinan tersebut masih kurang.

Tabel 5.73
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 3

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	59	64,1%
3.	Cukup	28	30,4%
4.	Kurang	4	4,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 64,1% menilai baik mengenai kesediaan dan keikutsertaan pimpinan dalam pelaksanaan rapat kegiatan penyusunan rancangan panitia tim kerja. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kesediaan dan keikutsertaan pimpinan tersebut masih kurang.

Tabel 5.74
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 4

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	56	60,9%
3.	Cukup	32	34,8%
4.	Kurang	1	1,1%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 60,9% menilai baik mengenai kesediaan komunikasi dan konsultasi pimpinan terkait substansi rancangan yang tengah disusun. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kesediaan dan keikutsertaan pimpinan tersebut masih kurang.

Tabel 5.75
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 5

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	54	58,7%
3.	Cukup	34	37,0%
4.	Kurang	2	2,2%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 58,7% menilai baik mengenai kesediaan konsultasi pimpinan terkait kesulitan substansi rancangan yang tengah disusun. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kesediaan dan keikutsertaan pimpinan terkait kesulitan substansi rancangan tersebut masih kurang.

Tabel 5.76
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 6

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	5	5,4%
2.	Baik	50	54,3%
3.	Cukup	33	35,9%
4.	Kurang	4	4,3%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 54,3% menilai baik mengenai pemberian tanggapan pimpinan terkait rancangan yang tengah disusun. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai pemberian tanggapan pimpinan tersebut masih kurang.

Tabel 5.77
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 7

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	4	4,3%
2.	Baik	55	59,8%
3.	Cukup	26	28,3%
4.	Kurang	7	7,6%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 59,8% menilai baik mengenai pemberian masukan pimpinan terkait kesulitan rancangan yang tengah disusun. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai pemberian masukan pimpinan tersebut masih kurang.

Tabel 5.78
Distribusi frekuensi indikator gaya kepemimpinan 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	6	6,5%
2.	Baik	55	59,8%
3.	Cukup	26	28,3%
4.	Kurang	4	4,3%
5.	Sangat Kurang	1	1,1%
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 59,8% menilai baik mengenai bimbingan dan arahan pimpinan terkait kesulitan rancangan yang tengah disusun. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai bimbingan dan arahan pimpinan tersebut masih kurang.

Tabel 5.79
Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden variabel gaya kepemimpinan

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SB		B		C		K		SK	
		f	%	F	%	F	%	F	%	f	%
1.	Orientasi pimpinan terhadap hasil rancangan yang telah disusun oleh panitia tim kerja.	4	4,3	49	53,3	34	37,0	4	4,3	1	1,1
2.	Perhatian pimpinan terhadap rancangan yang tengah disusun oleh panitia tim kerja.	3	3,3	50	54,3	33	35,9	5	5,4	1	1,1
3.	Kesediaan dan keikutsertaan pimpinan dalam pelaksanaan rapat kegiatan penyusunan rancangan panitia tim kerja.	1	1,1	59	64,1	28	30,4	4	4,3	-	-
4.	Kesediaan komunikasi dan konsultasi pimpinan terkait substansi rancangan yang tengah disusun.	3	3,3	56	60,9	32	34,8	1	1,1	-	-
5.	Kesediaan konsultasi pimpinan terkait kesulitan substansi rancangan yang tengah disusun.	2	2,2	54	58,7	34	37,0	2	2,2	-	-
6.	Pemberian tanggapan pimpinan terkait rancangan yang tengah disusun.	5	5,4	50	54,3	33	35,9	4	4,3	-	-
7.	Pemberian masukan pimpinan terkait kesulitan rancangan yang tengah disusun.	4	4,3	55	59,8	26	28,3	7	7,6	-	-
8.	Bimbingan dan arahan pimpinan terkait kesulitan rancangan yang tengah disusun.	6	6,5	55	59,8	26	28,3	4	4,3	1	1,1

Berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden diatas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai menilai gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan tiga aspek yakni komitmen terhadap orientasi hasil pekerjaan, efektifitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta kesediaan pimpinan untuk memberikan pengarah dan bimbingan kepada bawahan, dinilai sudah baik oleh para pegawai. Namun demikian apabila dilihat secara rinci masih ada tiga item yang mendapat jawaban sangat kurang sehingga kondisi ini perlu

mendapat perhatian. Aspek dimaksud yaitu orientasi pimpinan terhadap hasil rancangan yang telah disusun oleh panitia tim kerja, perhatian pimpinan terhadap rancangan yang tengah disusun oleh panitia tim kerja, serta bimbingan dan arahan pimpinan terkait kesulitan rancangan yang tengah disusun.

g. Variabel staf

Dari variabel gaya staf ini diungkap tiga indikator yaitu komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan kesesuaian penempatan pegawai dengan keterampilan yang dimiliki. Variabel staf dalam penelitian ini diajukan 10 jenis pernyataan yang menjadi instrumen penelitian. Berikut ini disajikan semua jawaban responden atas instrumen penelitian dalam kuesioner yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner oleh 92 responden dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Tabel 5.80
Distribusi frekuensi indikator staf I

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	50	54,3%
3.	Cukup	29	31,5%
4.	Kurang	10	10,9%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 54,3% menilai baik mengenai pelibatan diri sepenuhnya dalam pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai sangat kurang dalam pelibatan diri sepenuhnya dalam pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan, sehingga pimpinan perlu terus mendorong dan memberikan motivasi kerja kepada pegawai.

Tabel 5.81
Distribusi frekuensi indikator staf 2

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	3	3,3%
2.	Baik	52	56,5%
3.	Cukup	24	26,1%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 56,5% menilai baik mengenai perhatian terhadap pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang sangat kurang dalam perhatian pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan, sehingga pimpinan perlu menghargai dan memperhatikan setiap usaha pegawai jika mereka memberikan input sekecil maupun sebesar apapun dalam lingkungan kerja, tugas dan rencana sehingga dapat menumbuhkan perhatian pegawai terhadap pekerjaan.

Tabel 5.82
Distribusi frekuensi indikator staf 3

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	6	6,5%
2.	Baik	44	47,8%
3.	Cukup	31	33,7%
4.	Kurang	10	10,9%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 47,8% menilai baik mengenai anggapan diri sebagai bagian dari tim kerja pekerjaan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang memiliki anggapan diri sangat kurang sebagai bagian dari tim kerja pekerjaan penyusunan rancangan, sehingga pimpinan perlu menghargai setiap bentuk upaya pegawai.

Tabel 5.83
Distribusi frekuensi indikator staf 4

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	43	46,7%
3.	Cukup	33	35,9%
4.	Kurang	14	15,2%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 46,7% menilai baik mengenai penerapan pengetahuan yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang dalam penerapan pengetahuan yang dimilikinya tersebut.

Tabel 5.84
Distribusi frekuensi indikator staf 5

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	6	6,5%
2.	Baik	47	51,1%
3.	Cukup	32	34,8%
4.	Kurang	7	7,6%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 51,1% menilai baik mengenai kesungguhan dalam melaksanakan tugas pekerjaan suatu rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang kurang sungguh-sungguh dalam melaksanakan tugasnya tersebut.

Tabel 5.85
Distribusi frekuensi indikator staf 6

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	27	29,3%
3.	Cukup	39	42,4%
4.	Kurang	24	26,1%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 42,4% menilai cukup mengenai kecukupan jumlah pegawai dalam organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kecukupan jumlah pegawai dalam organisasi sangat kurang.

Tabel 5.86
Distribusi frekuensi indikator staf 7

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	1	1,1%
2.	Baik	27	29,3%
3.	Cukup	51	55,4%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 55,4% menilai cukup mengenai kesesuaian jumlah pelibatan pegawai dalam tim kerja penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai kesesuaian jumlah pelibatan pegawai dalam tim kerja tersebut sangat kurang.

Tabel 5.87
Distribusi frekuensi indikator staf 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	30	32,6%
3.	Cukup	48	52,2%
4.	Kurang	12	13,0%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 52,2% menilai cukup mengenai kesesuaian komposisi pelibatan pegawai dalam tim kerja dengan pihak terkait (*stake holder*) dalam kegiatan penyusunan rancangan. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai komposisi pelibatan pegawai dalam tim kerja dengan pihak terkait (*stake holder*) sangat kurang sesuai dalam kegiatan penyusunan setiap suatu rancangan.

Tabel 5.88
Distribusi frekuensi indikator staf 9

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	2	2,2%
2.	Baik	17	18,5%
3.	Cukup	35	38,0%
4.	Kurang	34	37,0%
5.	Sangat Kurang	1	1,1
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 38,0% menilai cukup mengenai kecukupan jumlah perancang dalam organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang menilai jumlah perancang sangat kurang cukup dalam organisasi.

Tabel 5.89
Distribusi frekuensi indikator staf 8

No.	Uraian	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat Baik	24	26,1%
2.	Baik	42	46,7%
3.	Cukup	23	25,0%
4.	Kurang	2	2,2%
5.	Sangat Kurang	-	-
Total		92	100%

Berdasarkan jawaban responden terhadap butir ini ternyata dari 92 responden sebesar 46,7% menilai baik mengenai kesesuaian jumlah dan komposisi pelibatan kegiatan penyusunan rancangan dalam tim kerja. Hal ini mencerminkan bahwa masih terdapat pegawai yang berpendapat kecukupan jumlah perancang sangat kurang sesuai dalam organisasi.

Tabel 5.90
Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden variabel staf

No	Item Pernyataan	Alternatif Jawaban									
		SB		B		C		K		SK	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.	Pelibatan diri sepenuhnya dalam pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan.	2	2,2	50	54,3	29	31,5	10	10,9	1	1,1
2.	Perhatian terhadap pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan.	3	3,3	52	56,5	24	26,1	12	13,0	1	1,1
3.	Anggapan diri sebagai bagian dari tim kerja pekerjaan penyusunan rancangan.	6	6,5	44	47,8	31	33,7	10	10,9	1	1,1
4.	Penerapan pengetahuan yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas penyusunan rancangan.	2	2,2	43	46,7	33	35,9	14	15,2	-	-
5.	Kesungguhan dalam melaksanakan tugas pekerjaan suatu rancangan.	6	6,5	47	51,1	32	34,8	7	7,6	-	-
6.	Kecukupan jumlah pegawai dalam organisasi.	1	1,1	27	29,3	39	42,4	24	26,1	1	1,1
7.	Kesesuaian jumlah pelibatan pegawai dalam tim kerja penyusunan rancangan.	1	1,1	27	29,3	51	55,4	11	13,0	1	1,1
8.	Kesesuaian komposisi pelibatan pegawai dalam tim kerja dengan pihak terkait (<i>stake holder</i>) dalam kegiatan penyusunan rancangan.	2	2,2	30	32,6	48	52,2	12	13,0	-	-
9.	Kecukupan jumlah perancang dalam organisasi.	2	2,2	17	18,5	35	38,0	34	37,0	4	4,3
10.	Kesesuaian jumlah dan komposisi pelibatan kegiatan penyusunan rancangan dalam tim kerja.	24	26,1	42	46,7	23	25,0	2	2,2	-	-

Berdasarkan rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden diatas terlihat jawaban responden cenderung terkonsentrasi pada jawaban baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum persepsi staf terkait dengan dua aspek meliputi komitmen pegawai terhadap pekerjaan serta kesesuaian penempatan pegawai dengan keterampilan yang dimiliki, dinilai memiliki persepsi yang sudah baik. Namun demikian masih terdapat beberapa item pernyataan yang mendapat jawaban sangat kurang sehingga kondisi ini perlu mendapat perhatian. Aspek dimaksud yaitu pelibatan diri sepenuhnya dalam pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan, perhatian terhadap pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan, anggapan diri sebagai bagian dari tim kerja pekerjaan penyusunan

rancangan, kecukupan jumlah pegawai dalam organisasi, kesesuaian jumlah pelibatan pegawai dalam tim kerja penyusunan rancangan, dan kecukupan jumlah perancang dalam organisasi.

5.2.2. Analisis Deskripsi Statistik

Deskripsi hasil penelitian ini didasarkan atas skor dari kuesioner yang digunakan untuk mengetahui persepsi jawaban responden ditinjau dari variabel-variabel 7-S yaitu struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan, gaya kepemimpinan, dan Staf dalam rangka menganalisis kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dibidang kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Hal ini ditampilkan dalam bentuk skor rata-rata masing-masing variabel maupun secara keseluruhannya (mean), median (nilai tengah variabel), modus, standar deviasi (besarnya penyimpangan yang terjadi terhadap rata-rata dari variabel yang diamati), nilai terendah (minimum), dan nilai tertinggi (maksimum) berdasarkan hasil perhitungan dalam pengolahan secara statistik yaitu dengan menggunakan SPSS 17.00

Tabel 5.91
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	STRK	STRA	SIS	NB	KTR	GK	STF	7-S
N Valid	92	92	92	92	92	92	92	92
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.3339	3.3054	3.2943	3.3438	3.3678	3.6073	3.2511	3.3472
Median	3.3701 ^a	3.4004 ^a	3.3220 ^a	3.4115 ^a	3.3701 ^a	3.8036 ^a	3.2800 ^a	3.3750 ^a
Mode	3.21 ^b	3.46 ^b	3.08	3.50	4.00	4.00	4.00	3.01
Range	2.64	2.64	2.23	2.88	2.50	2.88	2.50	2.34
Minimum	1.93	1.82	2.15	2.13	1.92	2.00	1.80	2.09
Maximum	4.57	4.46	4.39	5.00	4.42	4.88	4.30	4.43
Sum	306.72	304.09	303.08	307.63	309.83	331.88	299.10	307.94

Dari tabel statistik diatas dapat dijelaskan bahwa diperoleh nilai rata-rata (Mean) dari masing-masing variabel sekaligus nilai rata-rata seluruh variabel 7-S yang juga merupakan indeks. Dalam hal ini, indeks menunjukkan persepsi hasil penilaian para responden Nilai mean ini akan dijadikan tolok ukur nilai acuan pencapaian dari masing-masing variabel 7-S dan pencapaian penerapan secara keseluruhan variabel 7-S dalam analisis *statistical quality control*.

Analisis tabel statistik diatas adalah berdasarkan jawaban dari 92 responden terhadap variabel struktur, sistem, strategi, nilai bersama, keterampilan gaya kepemimpinan dan staf ternyata seluruh jawaban adalah valid. Jawaban responden terhadap nilai mean berbeda-beda. Variabel penerapan struktur dengan indikator efektifitas tim kerja, efektifitas hubungan kerja para personil dan efektifitas koordinasi tim kerja dalam kegiatan penyusunan rancangan mempunyai nilai rata-rata (mean) 3.3339 dari nilai maksimum 4.47 sehingga tidak terlalu urgen. Variabel penerapan strategi dengan indikator tingkat pelibatan pegawai dan tingkat pelibatan pihak instansi dalam kegiatan penyusunan serta tingkat pengembangan pegawai memiliki nilai rata-rata 3.3054 dari nilai maksimum 4.46 sehingga tidak terlalu urgen.

Variabel penerapan sistem dengan indikator efektifitas proses kerja serta sistem imbalan dalam kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan memiliki nilai rata-rata 3.2943 dari nilai maksimum 4.39 sehingga tidak terlalu urgen ditingkatkan. Variabel penerapan nilai bersama dengan indikator keberadaan visi dan misi serta orientasi tim kerja mempunyai nilai rata-rata 3.3438 dari nilai maksimum 5 sehingga sangat urgen untuk ditingkatkan. Variabel penerapan keterampilan dengan indikator kemampuan pegawai Ditjen PP secara mayoritas serta kompetensi tenaga fungsional perancang memiliki nilai rata-rata 3.3678 dari nilai maksimum 4.42 sehingga tidak terlalu urgen untuk ditingkatkan.

Variabel pelaksanaan gaya kepemimpinan dengan indikator komitmen terhadap orientasi hasil pekerjaan, efektifitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan serta kesediaan pimpinan untuk memberikan pengarahan dan bimbingan kepada bawahan mencapai nilai rata-rata 3.6073 dari nilai maksimum 4.88 sehingga tidak terlalu urgen untuk ditingkatkan. Variabel staf dengan indikator komitmen pegawai terhadap pekerjaan serta kesesuaian penempatan pegawai

dengan keterampilan yang dimiliki memiliki nilai rata-rata 3.2511 dari nilai maksimum 4.30 sehingga tidak perlu urgen untuk ditingkatkan namun tetap harus diberikan perhatian untuk ditingkatkan mengingat nilai rata-ratanya lebih kecil dari nilai rata-rata variabel lain.

5.2.2.1. Uji Normalitas

Pada penelitian ini uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Dari hasil pengujian untuk data asli sebagaimana adanya diperoleh dari sumbernya diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 5.92
Uji Normalitas

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
STRK	.090	92	.062
STRA	.096	92	.083
SIS	.076	92	.200 [*]
NB	.084	92	.076
KTR	.072	92	.200 [*]
GK	.094	92	.061
STF	.058	92	.200 [*]
Average	.061	92	.200 [*]

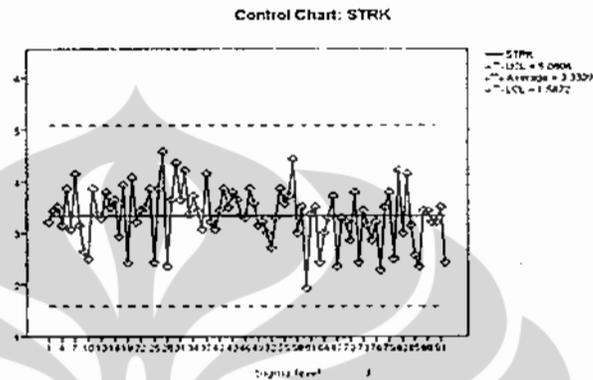
Dari hasil pengujian diperoleh sig untuk semua variabel lebih besar dari 0.05 (>5%) dengan demikian seluruh variabel tersebut tersebut berdistribusi normal. Sehingga bisa dikatakan dalam hal ini data-data tersebut baik untuk dianalisis lebih lanjut.

5.2.2.2. Analisis *Statistical Quality Control* dan Penentuan Nilai (Skor) Pelaksanaan 7-S.

Analisis *statistical quality control* (diagram kontrol statistik) ini dilakukan untuk melihat variasi atau fluktuasi antara nilai persepsi tiap-tiap responden dengan nilai acuan pencapaiannya, dan apakah masih dalam batasan wajar/terkendali atau tidak. Dalam *statistical quality control* batasan terkendali adalah jika fluktuasi data masih di antara batas kendali atas (UCL = *Upper Control Limit*) dan batas kendali bawah (LCL = *Lower Control Limit*). Di samping itu dengan *statistical quality control* pun akan dapat diperoleh nilai wajar

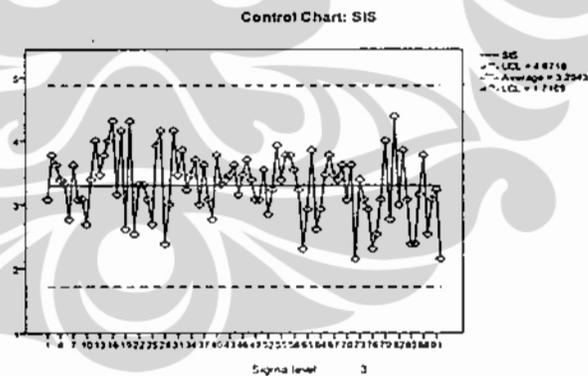
dari tiap-tiap variabel. Berikut adalah grafik *statistical quality control* untuk tiap-tiap variabel hasil perhitungan dengan SPSS versi 17.

Grafik 5.1
Quality Control variabel Struktur



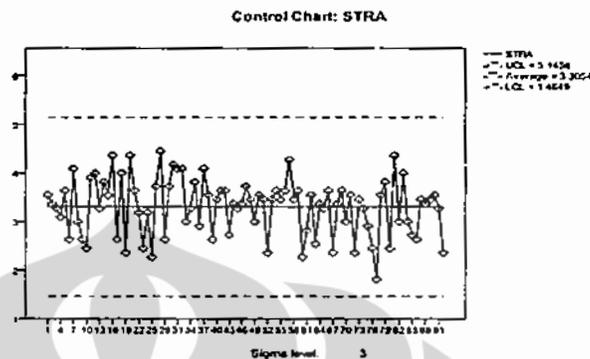
Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat data untuk variabel struktur nilai-nilai indikator dari jawaban para responden masih berada diantara UCL dan LCL, dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.334.

Grafik 5.2
Quality Control variabel Sistem



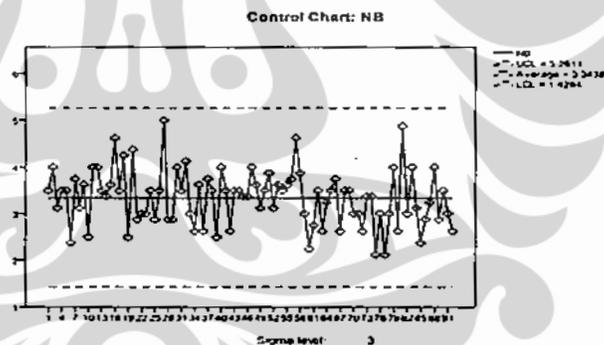
Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat data untuk variabel sistem nilai-nilai indikator dari para jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.294.

Grafik 5.3
Quality Control variabel Strategi



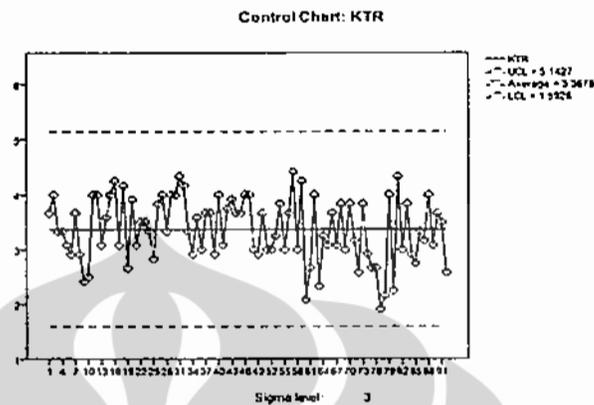
Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat data untuk variabel strategi nilai-nilai indikator dari para jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.305.

Grafik 5.4
Quality Control variabel Nilai Bersama



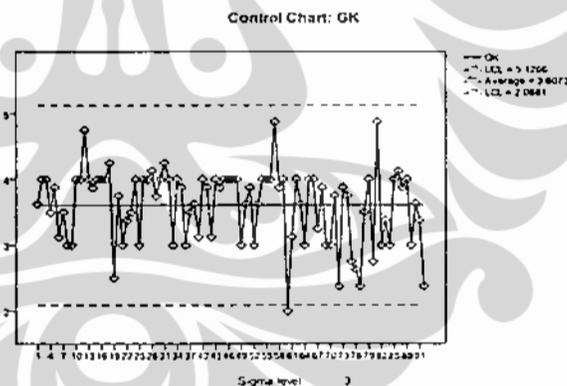
Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat data untuk variabel nilai bersama nilai-nilai indikator dari para jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL, dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.344.

Grafik 5.5
Quality Control variabel Keterampilan



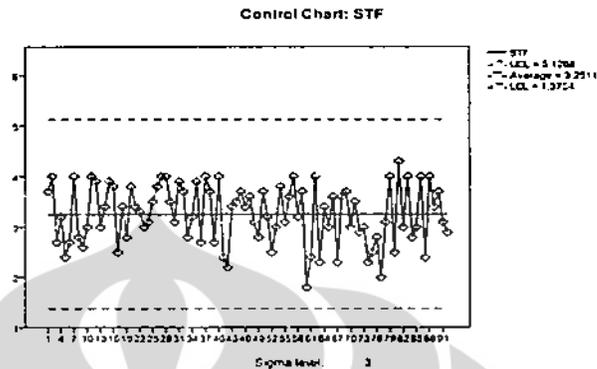
Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat data untuk variabel keterampilan nilai-nilai indikator dari para jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.368.

Grafik 5.6
Quality Control variabel Gaya Kepemimpinan



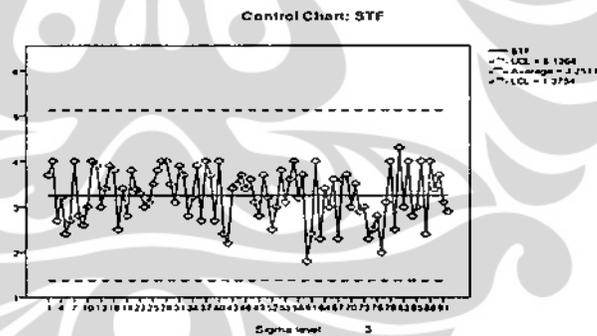
Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat data untuk variabel gaya kepemimpinan nilai-nilai indikator dari para jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.607.

Grafik 5.6
Quality Control variabel Gaya Kepemimpinan



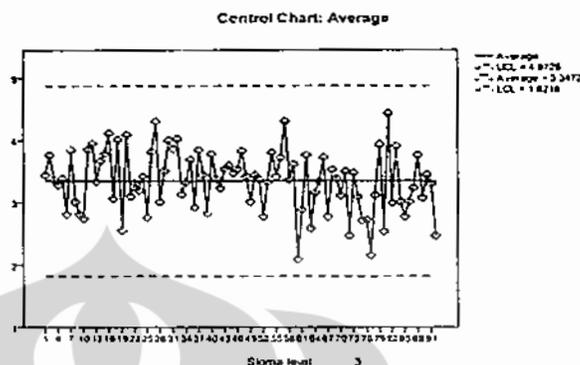
Berdasarkan grafik di atas berdasarkan persepsi responden dapat terlihat data untuk variabel staf nilai-nilai indikator dari para jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.251.

Grafik 5.7
Quality Control variabel Staf



Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat data untuk variabel staf nilai-nilai indikator dari para jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL, dengan demikian masih dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) adalah 3.251.

Grafik 5.7
Quality Control variabel 7-S



Berdasarkan grafik di atas untuk menilai pencapaian penerapan Kerangka Kerja 7-S Mc Kinsey di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan berdasarkan persepsi para responden dapat terlihat data untuk ke tujuh variabel nilai-nilai indikator dari jawaban responden masih berada diantara UCL dan LCL, dengan demikian masih secara keseluruhan variabel dalam batas kewajaran dan dapat dinyatakan berkualitas baik. Adapun sebagai nilai cut off (mean) yang menunjukkan penerapannya adalah 3.347.

Apabila tiap-tiap nilai *cut off* (mean) pada hasil *statistical quality control* digunakan sebagai *score* pencapaian untuk tiap-tiap variabel maka diperoleh hasil *summary* sebagai berikut:

Tabel 5.93
Skor Pelaksanaan untuk tiap-tiap Variabel 7-S dan secara keseluruhan

No	Variabel	Skor
1	Struktur	3.334
2	Strategi	3.305
3	Sistem	3.294
4	Nilai Bersama	3.344
5	Keterampilan	3.368
6	Gaya Kepemimpinan	3.607
7	Staf	3.251
Pelaksanaan 7-S Secara Keseluruhan		3.347

5.2.2.3. Analisis Proporsi Nilai (Skor) Pelaksanaan 7-S Berdasarkan Kuantitas Jawaban Responden

Dalam menilai pelaksanaan 7-S di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan berdasarkan persepsi para pegawai (responden), maka perlu diketahui proporsi responden yang menilai mengenai sudah optimal dan belum optimal pelaksanaan 7-S tersebut. Adapun ketentuan kriteria optimal adalah apabila skor jawaban responden sudah di atas nilai mean dan kriteria belum optimal jika skor jawaban responden di bawah nilai mean. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan proporsi antara jawaban optimal dan belum optimal.

Tabel 5.94
Proporsi Jawaban Optimal dan Belum Optimal

Variabel	Skor	Optimal (>Mean)		Belum Optimal (< Mean)		Penilaian
		Jml Responden	%	Jml Responden	%	
Struktur	3.334	49	53.26	43	46.74	Optimal lbh banyak
Strategi	3.305	52	56.52	40	43.48	Optimal lbh banyak
Sistem	3.294	49	53.26	43	46.74	Optimal lbh banyak
Keterampilan	3.368	44	47.83	48	52.17	Belum Optimal Lebih banyak
Gaya kepemimpinan	3.607	57	61.96	35	38.04	Optimal lbh banyak
Staf	3.251	46	50.00	46	50.00	Optimal & Blm Optimal Sama
Nilai bersama	3.344	52	56.52	40	43.48	Optimal lbh banyak
Pelaksanaan 7S secara keseluruhan	3.347	49	53.26	43	46.74	Optimal lbh banyak

Dari hasil penilaian pelaksanaan 7-S di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan berdasarkan persepsi para responden dapat diketahui bahwa jawaban responden yang menilai pelaksanaan 7-S sudah optimal adalah 49 (53.26%) responden lebih banyak dari dari responden yang menilai belum optimal

yaitu 43 (46.74%). Hal ini merupakan indikasi bahwa para responden sebagian besar menilai bahwa pelaksanaan 7-S sudah optimal.

Apabila diamati dari tiap-tiap variabel pada tabel dapat diketahui bahwa untuk variabel struktur, strategi, sistem, gaya kepemimpinan dan nilai bersama semuanya dapat dikatakan sebagian besar responden sudah menilai optimal. Pada variabel staf antara responden yang menilai optimal dan belum optimal sama banyak. Sedangkan untuk variabel keterampilan responden yang menilai belum optimal lebih banyak dari pada yang menilai sudah optimal, ini merupakan indikasi bahwa variabel staf di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan oleh para responden dinilai belum optimal.

5.2.2.4. Penentuan Kriteria Pelaksanaan 7-S Berdasarkan Nilai (*Skor*) Jawaban Responden

Dengan menggunakan nilai pelaksanaan 7-S Mc Kinsey seperti pada tabel 5.100 sebelumnya, dikombinasikan dengan penentuan interval nilai maka pencapaian nilai dari jawaban responden untuk tiap-tiap variabel maupun secara keseluruhan pelaksanaan 7-S dapat ditentukan kriterianya. Berikut adalah interval penentuan kriteria yang digunakan:

Tabel 5.95
Proporsi Jawaban Optimal dan Belum Optimal

No	Interval	Kriteria
1	1.00-1.80	sangat kurang
2	1.81-2.61	kurang
3	2.62-3.42	cukup
4	3.43-4.23	baik
5	4.24-5.04	sangat baik

Dengan menggunakan ketentuan tabel tersebut maka tiap-tiap variabel dapat dinilai sehingga dapat ditentukan/diperoleh hasil penilaian pelaksanaannya sebagai berikut:

Tabel 5.96
Kriteria Pelaksanaan 7-S

No	Variabel	Score	Kriteria
1	Struktur	3.334	cukup baik
2	Strategi	3.305	cukup baik
3	Sistem	3.294	cukup baik
4	Nilai Bersama	3.344	cukup baik
5	Keterampilan	3.368	cukup baik
6	Gaya Kepemimpinan	3.607	baik
7	Staf	3.251	cukup baik
Pelaksanaan 7-S Secara Keseluruhan		3.347	cukup baik

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa berdasarkan persepsi para responden kriteria pelaksanaan 7-S di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan ada pada kategori/kriteria cukup baik. Pada tabel yang sama kriteria penilaian untuk tiap-tiap variabel pun dapat diketahui. Menurut persepsi responden pelaksanaan variabel gaya kepemimpinan sudah baik, sedangkan variabel lainnya yaitu struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan dan staf masih dalam kriteria cukup baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir penelitian ini akan memberikan kesimpulan dan saran-saran sesuai analisis hasil penelitian pada bab sebelumnya.

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis hasil penelitian untuk menjawab pertanyaan penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey berdasarkan persepsi pegawai sebagian besar menilai pelaksanaan 7-S sudah optimal. Variabel struktur, strategi, sistem, gaya kepemimpinan dan nilai bersama semuanya sebagian besar responden menilai sudah optimal pelaksanaannya. Pada variabel staf sebagian besar responden menilai antara optimal dan belum optimal sama banyak. Sedangkan untuk variabel keterampilan sebagian besar responden menilai belum optimal lebih banyak dari pada yang menilai sudah optimal. Jika dilihat aspek staf ini terdiri atas indikator komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan kesesuaian penempatan pegawai dengan keterampilan yang dimiliki. Hal ini dapat diartikan bahwa aspek staf merupakan aspek vital dan penggerak bagi organisasi, oleh karenanya pelibatan dalam organisasi sangat penting dalam kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Sementara itu aspek keterampilan terdiri atas indikator kemampuan pegawai Ditjen PP secara mayoritas dan kompetensi tenaga fungsional perancang. Hal ini dapat diartikan bahwa aspek keterampilan sekaligus kualitasnya dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas para personil dan anggota organisasi dalam rangka kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan.
2. Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan menggunakan pendekatan 7-S Mc Kinsey berdasarkan nilai (skor) jawaban

persepsi responden diperoleh kriteria pelaksanaan 7-S berada pada kriteria cukup baik. Dalam hal ini pelaksanaan variabel gaya kepemimpinan memiliki skor tertinggi berarti sudah baik, sedangkan variabel lainnya yaitu struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan dan staf masih dalam kriteria cukup baik. Jika dilihat dari aspek gaya kepemimpinan yang dinilai sudah baik ini, terdiri atas komitmen terhadap orientasi hasil pekerjaan, efektifitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan dan kesediaan pimpinan untuk memberikan pengarahan dan bimbingan kepada bawahan, hal ini berarti indikator-indikator tersebut perlu dipertahankan untuk mendorong kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan. Sebaliknya untuk aspek struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan dan staf masih dalam kriteria mendapat skor dibawah gaya kepemimpinan berarti cukup baik. Hal ini menunjukkan pelaksanaan aspek struktur, strategi, sistem, nilai bersama, keterampilan dan staf masih perlu ditingkatkan agar mencapai nilai skor maksimal yang berarti baik.

6.2. Saran

Dalam rangka meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, maka sebagai hasil penelitian yang ada penulis memberikan beberapa saran:

1. Dalam kaitannya dengan aspek struktur, maka para anggota atau pegawai Ditjen PP mengedepankan hubungan kerja yang koordinatif dan intensif baik dalam pelaksanaan kegiatan rutin di lingkungan unit-unit kerja masing-masing maupun dalam pelaksanaan kegiatan penyusunan peraturan perundang-undangan pada kelompok atau tim kerja yang ada.
2. Dalam kaitannya dengan aspek sistem terkait proses kerja kegiatan tim kerja, maka Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu mendukung bantuan teknis dan praktis manajemen yang setepat-tepatnya dalam hal administrasi keuangan. Selain itu sistem imbalan perlu diterapkan sistem remunerasi berdasarkan beban kerja, dan sistem tunjangan yang saat ini sedang dijalankan agar tetap dipertahankan guna memacu motivasi kerja dan kesejahteraan pegawai. Sementara itu sistem

informasi yang saat ini telah diterapkan baik berbasis web dan informasi data kegiatan operasional Ditjen PP, agar terus ditingkatkan secara kontinuitas, dan mendapat prioritas agar tersedia informasi yang cepat dan akurat guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Ditjen PP.

3. Dalam kaitannya dengan aspek strategi terkait pelibatan pegawai dalam kegiatan penyusunan, maka pimpinan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara kontinuitas dengan pemberian pendidikan, pelatihan, maupun peningkatan pengetahuan melalui ceramah, diskusi-diskusi, ceramah, guna memenuhi kebutuhan organisasi dalam jangka panjang. Sementara itu strategi terkait pelibatan instansi terkait, maka Ditjen PP perlu terus membangun kerjasama dengan instansi lain (*networking*).
4. Dalam kaitannya dengan aspek nilai bersama, maka Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu meningkatkan pembinaan kelompok dan tim kerja yang kompak guna mencapai sasaran organisasi.
5. Dalam kaitannya dengan aspek keterampilan, maka Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan perlu memperkuat kemampuan pegawai dan tenaga perancang melalui pemberian kesempatan pengembangan dan peningkatan pengetahuan secara kontinuitas melalui pelatihan dan pendidikan legal drafting, diskusi-diskusi, ceramah, lokakarya baik yang diselenggarakan oleh Ditjen PP maupun instansi lain.
6. Dalam kaitannya dengan aspek gaya kepemimpinan, maka para pemimpin yang ada melakukan evaluasi bawahannya melalui mengadakan briefing/evaluasi secara rutin tentang kinerja pegawainya, guna mengetahui seberapa baik pelaksanaan tugas yang dilakukan pegawai serta pemberian saran dan mendorong bawahan selalu kreatif dan inovatif, dan juga untuk menjalin komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan.
7. Dalam kaitannya dengan aspek staf, maka pimpinan Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan senantiasa memberikan motivasi kerja dan kesempatan untuk mengembangkan diri dan diakui agar dapat menunjukkan kemampuannya.

DAFTAR REFERENSI

Buku

Armstrong, Michael, *Performance Management*, London : Kogan Page Limited, 1994.

Bernardin, H. John & Joyce E. A. Russell, *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc, 1993.

Certo, Samuel C. & S. Travis Certo, *Modern Management*, Pearson Prentice Hall, 2006.

Creswell, John W, *Research Design (Desain Penelitian) alihbahasa*, Jakarta: KIK Press, 2002.

David, Fred R, *Strategic Management (Manajemen Strategis) konsep edisi 10*, Jakarta: Salemba Empat, 2006

Davis, Keith & Newstrom, John W, *Perilaku dalam Organisasi Jilid 1 Edisi Ketujuh Terjemahan dalam Bahasa Indonesia*, Jakarta: Penerbit Erlangga, 1985.

Dwiyanto, Agus, *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2005.

Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, 1999

Hasibuan, Malayu S.P, Drs, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: Haji Mas Agung, 1993.

Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2003.

Jones, Gareth R. and Jennifer M. George, *Essentials of Contemporary Management*, Amerika: International Edition, 2007.

Kusdi, *Teori Organisasi dan Administrasi*, Jakarta : Salemba Humanika, 2009.

Lembaga Administrasi dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, *Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah*, Modul 3 dari 5, Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 2000.

Mahsun, Mohamad, SE, M.Si, Ak, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPFE, 2006.

Osborne, David and Plastrik, Peter, *Memangkas Birokrasi : 5 Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta : Penerbit PPM, 2004.

- Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul, *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada, 2005.
- Prawirosentono, Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Peters, Thomas J. and Waterman, Robert H, *In Search of Excellence (Meraih Keunggulan)*.
Terjemahan Ir. Agus Maulana, M.S.M. Jakarta : Karisma Publishing Group, 2007.
- Racmany, Hasan, *Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta : Yapensi, 2007.
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary, *Management 7th edition*, New Jersey : Prentice Hall International Inc, 2002.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid Edisi 12, Jakarta : Penerbit Salemba Empat, 2008.
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Benyamin Molan, Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006.
- Schein, Edgar H, *Psikologi Organisasi*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1991.
- Siagian, Sondang P, Prof, Dr, *Organisasi, Kepemimpinan & Perilaku Administrasi*, Jakarta: PT. Gunung Agung, 1995.
- Siagian, Sondang P, Prof, Dr, MPA, *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1995.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Jakarta : UPP STIM YKPN.
- Steiner, A. George dan Miner, John B, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, Alih Bahasa Ticoalu dan Agus Dharma, SH, M.Ed, Edisi Kedua, Jakarta : Penerbit Erlangga, 1997.
- Sugiyono, Prof, Dr, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gajah Mada Universitas Press, 2002.
- Timpe, A. Dale, *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 1992.

Lain-lain

- Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Laporan kegiatan tahunan, 2009.
- Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan, Laporan Subdit Perencanaan dan Evaluasi Direktorat Perancangan, 2009.

Publikasi Elektronik

- _____ (2009) *Konsep Kinerja*, <http://sambasalim.com/manajemen/konsep-kinerja.html>.
- Mukhlis, Suhardi, Drs, M.Si., *Teori Organisasi publik, dan Organisasi dan Manajemen*, <http://www.pasamankab.go.id/index.php/artikel/48-kepemimpinan/156-teori-organisasi-publik-dan-organisasi-manajemen-pemerintahan.html>.
- _____ (2009) *Organisasi*, <http://halilintarblog.blogspot.com/2009/06/organisasi.html>.
- Haryoto (2008) *Kinerja Organisasi*, <http://lawu96.multiply.com/journal/item/8>.
- The McKinsey 7S Framework : Ensuring That All Parts of Your Organization Work In Harmony*, http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.
- 7-S Framework, McKinsey*. http://www.12manage.com/methods_7S.html.
- Indrati S, Maria Maria, Prof, Dr, *Meningkatkan Kualitas Peraturan Perundang-undangan di Indonesia*, <http://www.legalitas.org/node/216>.

Peraturan Perundang-undangan

- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan
- Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2005 tentang Tata Cara Penyusunan dan Pengelolaan Program Legislasi Nasional.
- Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor : M.HH-01.PR.01.01 Tahun 2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Tahun 2010-2014
- Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI Nomor M.04.PR-07.10 Tahun 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia.

Jakarta, Mei 2010

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Sdr/i
di
Jakarta

Dengan hormat,

Saya adalah mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Indonesia Program Studi Kajian Pertahanan Nasional Konsentrasi Kajian Strategik Perencanaan, Strategi dan Kebijakan yang sedang melaksanakan penelitian di Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan. Penelitian ini merupakan bagian dari penulisan tesis dengan judul “Kinerja Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan dengan pendekatan Kerangka Kerja 7-S Mc Kinsey”.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Sdr/I untuk mengisi lembar kuesioner. Berikut ini saya sampaikan kuesioner yang terdiri atas tujuh variabel, yaitu Struktur, Strategi, Sistem, Keterampilan, Gaya kepemimpinan, Staf dan Nilai-nilai bersama. Kuesioner ini saya perlukan untuk memperoleh data untuk menyusun tesis. Kuesioner ini semata-mata bertujuan untuk kepentingan akademis, maka tidak akan berdampak apapun pada kinerja Bapak/Ibu/Sdr/I sebagai pegawai. Untuk itu, silahkan Bapak/Ibu merespon setiap item pertanyaan dengan leluasa dan tanpa beban dengan seobyektif mungkin sesuai dengan kondisi (pendapat, perasaan, pengalaman) Bapak/Ibu/Sdr/I yang sebenarnya serta dijamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kerja sama Bapak/Ibu/Sdr/I dalam mengisi kuesioner, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

ttd

Dwi Retnaningtyas
NPM. 0806448491

IDENTITAS RESPONDEN

Berikan tanda "√" pada salah satu kotak yang tersedia dibawah ini sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i.

1. Jenis Kelamin : Pria
 Wanita
2. Usia : < 25 tahun
 ≥ 25 – 35 tahun
 ≥ 36 – 45 tahun
 ≥ 46 – 55 tahun
3. Pendidikan terakhir : SLTA
 Akademi
 S1
 S2
4. Pangkat/Golongan :
5. Lama bekerja : < 5 tahun
 ≥ 6 – 15 tahun
 ≥ 16 – 20 tahun
 ≥ 21 tahun

Petunjuk Pengisian Kuesioner :

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i anggap sesuai dalam kolom sebagai berikut:

Sangat Baik
Baik
Cukup
Kurang
Sangat Kurang

A. Daftar Pernyataan tentang Struktur

No	Berikan penilaian Anda terhadap beberapa hal berikut ini:	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang
		1	2	3	4	5
1.	Panitia tim kerja yang dibentuk untuk kegiatan penyusunan rancangan.					
2.	Komposisi jumlah anggota panitia tim kerja kegiatan penyusunan rancangan.					
3.	Kesesuaian penempatan orang untuk duduk sebagai anggota tim kerja kegiatan penyusunan rancangan.					
4.	Pemilihan anggota dengan pertimbangan keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.					
5.	Pemilihan anggota tim kerja dengan pertimbangan penguasaan bidang tugas rancangan.					
6.	Pelibatan pihak terkait (<i>stake holder</i>) sesuai dengan substansi rancangan sebagai anggota panitia tim kerja.					
7.	Kehadiran anggota panitia tim kerja dalam pelaksanaan rapat kegiatan penyusunan rancangan.					
8.	Kesamaan persepsi para anggota panitia tim kerja terhadap substansi rancangan dalam pelaksanaan rapat tim kerja.					
9.	Kesesuaian jadwal rapat dengan waktu para anggota dalam rapat panitia tim kerja.					
10.	Keaktifan para anggota dalam pelaksanaan rapat panitia tim kerja.					
11.	Fleksibilitas para anggota untuk membantu menyusun substansi rancangan dalam pelaksanaan rapat panitia tim kerja.					
12.	Pemberian informasi yang relevan oleh para anggota terkait substansi rancangan.					
13.	Adanya diskusi para anggota panitia tim kerja guna penyempurnaan atau perbaikan rancangan.					
14.	Penerapan komunikasi yang efektif para anggota demi kelancaran penyusunan rancangan.					

B. Daftar Pernyataan tentang Strategi

No	Berikan penilaian Anda terhadap beberapa hal berikut ini:	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang
		1	2	3	4	5
1.	Keterlibatan pegawai dalam kegiatan penyusunan rancangan.					
2.	Pemahaman pegawai terhadap suatu rancangan.					
3.	Kesetujuan dan dukungan pegawai terhadap suatu rancangan.					
4.	Kesesuaian bidang pengetahuan pegawai yang dikuasai dengan suatu rancangan yang akan disusun.					
5.	Keterlibatan pihak instansi lain dengan kegiatan penyusunan rancangan.					
6.	Pemahaman pihak instansi lain terhadap suatu rancangan.					
7.	Kesesuaian bidang tugas dan pengetahuan yang dikuasai dari pihak instansi lain dengan suatu rancangan.					
8.	Pengembangan pegawai untuk menyatukan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi					
9.	Penyediaan kursus dan pelatihan profesional dalam rangka peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai.					
10.	Pengembangan pendidikan dan pelatihan teknis perancang dalam rangka pengembangan potensi, kemampuan, sikap profesional, pengetahuan dan teknik di bidang perancangan peraturan perundang-undangan.					
11.	Pembinaan perancang peraturan perundang-undangan.					

C. Daftar Pernyataan tentang Sistem

No	Berikan penilaian Anda terhadap beberapa hal berikut ini:	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang
		1	2	3	4	5
1.	Penawaran kepada pihak terkait untuk terlibat dalam panitia tim kerja kegiatan penyusunan rancangan.					
2.	Kesediaan pihak terkait untuk terlibat dalam panitia tim kerja kegiatan penyusunan rancangan.					
3.	Pembentukan panitia tim kerja penyusunan rancangan.					
4.	Hubungan kerja dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan.					
5.	Koordinasi dengan para anggota tim kerja penyusunan rancangan.					
6.	Diskusi dalam rangka penentuan substansi yang akan diatur dalam rancangan.					
7.	Penerapan komunikasi yang efektif guna kepentingan rancangan yang akan disusun.					
8.	Kesediaan pemberian informasi dan data-data oleh para anggota tim kerja terhadap proses penyusunan rancangan.					
9.	Intensitas rapat panitia tim kerja untuk kegiatan penyusunan rancangan.					
10.	Kecukupan anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan panitia tim kerja.					
11.	Kesesuaian penerapan sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan rancangan.					
12.	Proporsional sistem imbalan bagi panitia tim kerja penyusunan rancangan.					
13.	Kesetujuan atau dukungan terhadap aturan atau pelaksanaan penerapan sistem imbalan bagi panitia kerja penyusunan rancangan.					

D. Daftar Pernyataan tentang Nilai Bersama

No	Berikan penilaian Anda terhadap beberapa hal berikut ini:	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang
		1	2	3	4	5
1.	Partisipasi perumusan visi dan misi dari seluruh pegawai yang terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan					
2.	Pengetahuan dan pemahaman keberadaan visi dan misi organisasi yang terkait penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.					
3.	Keberadaan visi dan misi sebagai acuan pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.					
4.	Partisipasi dalam pelaksanaan visi dan misi dari seluruh pegawai dalam program kerja penyusunan rancangan peraturan perundang-undangan.					
5.	Kerjasama dalam pekerjaan perancangan oleh para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi.					
6.	Koordinasi dalam pekerjaan perancangan oleh para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi.					
7.	Keterbukaan menerima masukan sebagai upaya penyempurnaan rancangan dari pihak diluar para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi.					
8.	Komunikasi untuk bertukar informasi, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman diantara para anggota panitia tim kerja atau anggota organisasi.					

E. Daftar Pernyataan tentang Keterampilan

No	Berikan penilaian Anda terhadap beberapa hal berikut ini:	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang
		1	2	3	4	5
1.	Pemahaman struktur dan prosedur kerja kegiatan penyusunan rancangan yang ada.					
2.	Pelaksanaan dan penyelesaian tugas sesuai dengan prosedur kerja kegiatan penyusunan rancangan.					
3.	Komunikasi kepada atasan dan rekan kerja dalam kegiatan penyusunan rancangan.					
4.	Penggunaan fasilitas pendukung kerja (seperti komputer, internet) dalam penyelesaian tugas kegiatan penyusunan rancangan.					
5.	Pemahaman dan pengetahuan perancang dalam hal teori perundang-undangan dan dasar-dasar konstitusional.					
6.	Kemampuan perancang dalam hal teknik perancangan dan proses penyusunan peraturan perundang-undangan.					
7.	Pemahaman perancang dalam hal substansi suatu rancangan.					
8.	Kemampuan perancang dalam hal gagasan atau ide melalui rapat suatu rancangan.					
9.	Kemampuan perancang dalam hal perumusan substansi suatu rancangan.					
10.	Kerjasama perancang dalam hal penyusunan dan perumusan suatu rancangan.					
11.	Kemampuan perancang dalam hal pendapat dan pemberian masukan terhadap suatu rancangan.					
12.	Kemampuan perancang dalam hal pemberian alternatif solusi dalam kegiatan penyusunan rancangan.					

F. Daftar pernyataan tentang gaya kepemimpinan

No	Berikan penilaian Anda terhadap beberapa hal berikut ini:	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang
		1	2	3	4	5
1.	Orientasi pimpinan terhadap hasil rancangan yang telah disusun oleh panitia tim kerja.					
2.	Perhatian pimpinan terhadap rancangan yang tengah disusun oleh panitia tim kerja.					
3.	Kesediaan dan keikutsertaan pimpinan dalam pelaksanaan rapat kegiatan penyusunan rancangan panitia tim kerja.					
4.	Kesediaan komunikasi dan konsultasi pimpinan terkait substansi rancangan yang tengah disusun.					
5.	Kesediaan konsultasi pimpinan terkait kesulitan substansi rancangan yang tengah disusun.					
6.	Pemberian tanggapan pimpinan terkait rancangan yang tengah disusun.					
7.	Pemberian masukan pimpinan terkait kesulitan rancangan yang tengah disusun.					
8.	Bimbingan dan arahan pimpinan terkait kesulitan rancangan yang tengah disusun.					

G. Daftar Pernyataan tentang Staf

No	Berikan penilaian Anda terhadap beberapa hal berikut ini:	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang
		1	2	3	4	5
1.	Pelibatan diri sepenuhnya dalam pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan.					
2.	Perhatian terhadap pelaksanaan pekerjaan penyusunan rancangan.					
3.	Anggapan diri sebagai bagian dari tim kerja pekerjaan penyusunan rancangan.					
4.	Penerapan pengetahuan yang dimiliki dalam pelaksanaan tugas penyusunan rancangan.					
5.	Kesungguhan dalam melaksanakan tugas pekerjaan suatu rancangan.					
6.	Kecukupan jumlah pegawai dalam organisasi.					
7.	Kesesuaian jumlah pelibatan pegawai dalam tim kerja penyusunan rancangan.					
8.	Kesesuaian komposisi pelibatan pegawai dalam tim kerja dengan pihak terkait (<i>stake holder</i>) dalam kegiatan penyusunan rancangan.					
9.	Kecukupan jumlah perancang dalam organisasi.					
10.	Kesesuaian jumlah dan komposisi pelibatan kegiatan penyusunan rancangan dalam tim kerja.					

Uji Validitas & Reliabilitas

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRK1	43.5500	57.981	.460	.925
STRK2	43.7833	55.054	.835	.915
STRK3	44.0333	54.134	.630	.921
STRK4	44.0333	51.965	.696	.919
STRK5	43.9667	52.779	.721	.917
STRK6	43.5167	56.118	.530	.924
STRK7	44.0333	55.118	.598	.921
STRK8	43.9667	56.372	.625	.921
STRK9	44.0000	52.169	.700	.918
STRK10	43.8500	52.875	.780	.915
STRK11	43.7167	55.935	.634	.920
STRK12	43.5667	54.724	.740	.917
STRK13	43.5333	55.948	.624	.921
STRK14	43.8333	54.548	.713	.918

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STRA1	33.0167	33.983	.551	.878
STRA2	33.3500	33.892	.524	.880
STRA3	33.0500	33.608	.682	.871
STRA4	33.4667	33.134	.626	.874
STRA5	32.7333	34.809	.606	.876
STRA6	32.9000	35.244	.564	.878
STRA7	32.8167	36.627	.433	.884
STRA8	33.4500	34.082	.584	.876
STRA9	33.2167	31.190	.688	.870
STRA10	33.0333	30.643	.759	.864
STRA11	33.4667	30.728	.653	.873

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SIS1	39.3333	34.972	.504	.879
SIS2	39.3167	35.949	.443	.882
SIS3	39.4167	33.976	.604	.874
SIS4	39.3333	35.107	.561	.877
SIS5	39.4500	33.370	.710	.869
SIS6	39.4167	33.942	.585	.875
SIS7	39.5333	34.626	.578	.876
SIS8	39.4333	34.419	.527	.878
SIS9	39.7000	32.654	.665	.871
SIS10	40.0833	34.552	.464	.882
SIS11	40.0667	33.012	.628	.873
SIS12	40.0833	32.451	.648	.872
SIS13	39.8333	33.870	.523	.879

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NB1	23.4333	16.623	.726	.897
NB2	23.4000	16.346	.758	.894
NB3	23.3500	16.062	.756	.894
NB4	23.3667	16.270	.783	.892
NB5	23.2167	16.478	.737	.896
NB6	23.1500	16.604	.698	.899
NB7	22.9000	17.007	.609	.907
NB8	23.0333	17.185	.609	.907

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KTR1	37.1500	42.503	.697	.937
KTR2	37.3167	43.034	.625	.939
KTR3	37.1333	43.541	.538	.942
KTR4	37.2667	42.504	.474	.946
KTR5	37.1000	40.092	.830	.932
KTR6	36.9833	41.068	.806	.933
KTR7	37.1833	39.610	.843	.931
KTR8	37.2167	39.766	.833	.932
KTR9	37.1833	40.457	.801	.933
KTR10	37.2333	42.046	.613	.940
KTR11	37.1167	40.003	.871	.930
KTR12	37.1667	39.701	.884	.930

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	25.2167	14.274	.795	.934
GK2	25.2000	14.298	.791	.934
GK3	25.1167	15.359	.715	.939
GK4	25.1000	15.346	.771	.936
GK5	25.1167	15.495	.778	.936
GK6	25.1333	14.524	.786	.934
GK7	25.1500	13.926	.879	.927
GK8	25.1000	13.990	.841	.930

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
STF1	28.8833	26.444	.743	.889
STF2	28.8833	26.308	.737	.889
STF3	28.9000	25.922	.745	.888
STF4	28.9667	27.660	.655	.894
STF5	28.8000	27.180	.669	.893
STF6	29.3833	28.139	.469	.907
STF7	29.2167	27.935	.651	.895
STF8	29.1333	27.880	.645	.895
STF9	29.6833	26.525	.648	.895
STF10	29.4500	27.133	.654	.894

No Resp	STRUKTUR							
	STRK1	STRK2	STRK3	STRK4	STRK5	STRK6	STRK7	STRK8
1	4	3	2	2	3	4	3	4
2	4	4	2	4	4	4	4	2
3	3	4	3	3	3	4	4	3
4	4	3	3	2	3	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	3	4
6	4	2	3	3	3	4	3	3
7	4	3	3	4	4	5	5	4
8	4	4	4	4	3	4	2	3
9	4	3	2	2	2	3	3	2
10	3	3	2	2	2	4	3	2
11	5	4	4	4	4	4	4	3
12	4	3	3	3	3	5	4	4
13	3	3	4	4	4	2	2	3
14	4	3	4	3	4	4	4	4
15	4	4	4	3	3	4	3	4
16	4	3	3	3	3	4	4	4
17	3	3	2	2	2	4	3	3
18	4	4	3	2	4	5	5	5
19	4	3	2	2	2	2	3	2
20	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	3	3	3	3	3	4	3
22	3	4	4	4	3	4	3	3
23	3	3	2	3	2	4	4	4
24	4	3	4	4	4	3	4	4
25	2	3	2	2	3	3	2	3
26	4	3	4	4	4	4	4	4
27	4	4	5	5	5	5	4	4
28	4	3	2	2	2	3	2	2
29	3	4	3	2	2	4	5	3
30	5	3	4	5	5	4	3	4
31	4	3	3	3	4	4	3	3
32	4	4	4	5	4	3	5	4
33	3	3	3	3	3	4	3	3
34	4	3	3	3	4	4	4	4
35	4	3	4	4	4	4	2	3
36	4	3	3	3	3	2	3	4
37	4	3	3	4	4	5	5	4
38	4	3	2	2	3	4	3	4
39	4	2	3	3	3	4	3	3
40	4	4	2	4	4	4	4	2
41	4	4	4	4	4	3	4	4
42	4	4	4	3	3	3	4	3
43	4	4	3	4	4	4	4	3
44	4	4	4	3	4	4	4	3
45	4	4	3	4	3	4	3	3

46	3	2	2	2	3	3	3	4
47	4	4	4	4	3	4	4	4
48	3	3	3	3	4	4	3	3
49	4	4	4	4	3	4	2	3
50	4	3	2	2	3	4	3	4
51	4	3	2	1	1	4	3	3
52	3	3	3	2	2	3	1	3
53	3	4	3	3	3	4	3	3
54	4	3	4	4	4	4	4	4
55	3	3	3	3	4	4	3	3
56	4	4	4	4	4	4	3	3
57	5	5	5	5	4	5	3	4
58	4	3	2	1	1	4	3	3
59	4	4	3	3	3	4	4	4
60	3	3	2	1	1	1	2	1
61	2	4	4	4	3	4	3	3
62	4	4	3	3	3	4	3	3
63	2	3	2	3	3	3	3	3
64	4	2	3	3	3	4	3	2
65	3	3	4	4	4	2	2	3
66	4	4	4	4	4	4	3	3
67	2	3	2	2	2	3	2	3
68	4	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	4	3	3
70	3	4	3	2	3	2	3	3
71	4	4	4	4	4	4	3	4
72	3	4	2	2	2	2	2	3
73	4	3	5	3	4	5	2	3
74	4	3	3	2	3	4	3	2
75	3	3	2	3	2	3	3	3
76	4	4	2	2	3	5	3	3
77	4	3	2	2	2	3	2	2
78	3	4	4	4	4	4	3	3
79	4	4	3	4	4	4	3	4
80	3	2	2	2	2	3	3	3
81	4	5	4	4	4	5	4	4
82	3	3	3	3	3	3	3	3
83	5	4	4	4	4	5	4	4
84	4	4	4	4	3	4	2	3
85	4	3	3	3	3	3	2	3
86	4	3	2	2	2	3	2	2
87	4	3	3	3	3	4	3	4
88	4	4	2	4	4	4	4	2
89	4	3	3	3	3	3	4	3
90	4	3	2	2	3	4	3	4
91	4	4	4	4	3	4	3	3
92	3	4	2	2	2	2	2	3

STRK9	STRK10	STRK11	STRK12	STRK13	STRK14	STRA1	STRA2	STRA3
3	3	4	3	4	3	5	5	4
2	2	4	4	4	4	3	2	4
3	4	3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	3	4	4
2	3	2	4	4	3	3	2	3
5	5	4	4	4	4	4	3	4
2	3	3	3	3	2	3	2	3
3	2	2	3	3	3	3	2	2
2	2	2	3	3	2	3	2	2
2	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4
2	4	4	2	4	4	4	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3
4	5	3	4	4	3	4	2	3
3	2	3	2	2	2	3	2	3
5	4	4	4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	3	3
2	2	3	3	2	2	2	2	3
4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	5	4	5	5	5	4	4	5
2	2	2	2	3	2	2	3	3
5	4	4	5	3	4	4	3	4
5	5	5	5	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	3	3	4	3	3
4	4	3	4	4	4	3	3	3
2	3	4	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	4	3	5	5	4
2	3	2	4	4	3	3	2	3
2	2	4	4	4	4	3	2	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	3	2	3	4
4	4	3	3	4	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3

3	4	4	4	5	4	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4
2	3	3	3	3	2	3	2	3
3	3	4	3	4	3	5	5	4
3	3	4	4	4	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	2	4	3
3	4	3	3	4	3	2	3	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4
4	5	4	5	5	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	3	2	3
3	3	3	4	4	3	5	4	4
1	1	3	3	3	2	3	2	3
2	3	3	4	4	4	3	3	2
3	4	4	4	4	3	4	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	4	3	4	4	3	3	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4
1	2	3	3	2	3	2	2	2
3	3	4	4	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	3	4	3	3
4	3	2	3	2	3	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3
3	3	2	2	2	2	4	2	2
2	3	3	4	4	3	3	2	4
2	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	2	3
2	4	4	3	4	2	3	2	2
1	2	2	2	3	2	2	1	2
3	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	4	4	4	5	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	2	3	2	3
2	2	2	2	2	2	3	3	3
2	2	2	2	3	2	2	3	3
2	4	3	4	4	4	4	3	3
2	2	4	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	4	3	4	3	3
3	3	4	3	4	3	5	5	4
3	3	3	4	4	3	3	3	3
3	3	2	2	2	2	4	2	2

STRATEGI								SIS1	SIS2
STRA4	STRA5	STRA6	STRA7	STRA8	STRA9	STRA10	STRA11	SIS1	SIS2
3	4	4	3	3	3	3	2	2	3
4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
3	4	3	3	3	4	4	2	4	4
3	3	3	3	3	2	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	2	3	4
3	4	3	3	2	2	2	2	4	4
4	4	4	4	3	5	5	5	4	4
2	4	3	4	2	4	4	2	4	3
3	3	3	3	2	2	3	3	4	4
2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
2	4	3	3	2	2	2	2	3	4
4	5	4	3	4	5	5	5	3	4
2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	4	2	4	5	4	3	2
3	4	4	4	2	3	4	2	4	4
2	3	3	3	2	2	2	2	4	3
3	4	4	4	3	2	3	2	4	4
2	4	3	4	2	1	1	1	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
3	5	5	4	2	4	4	3	2	3
4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
3	5	4	3	3	5	5	4	3	4
5	3	3	3	3	5	5	5	4	3
3	4	4	3	2	3	2	2	4	4
2	3	3	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	3	5	5	5	4	4
3	4	4	3	3	3	3	2	2	3
3	4	3	3	2	2	2	2	4	4
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	2	3	4
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4
3	3	2	3	3	2	3	2	4	4
3	4	3	4	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3

2	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	2	4	4
2	4	3	4	2	4	4	2	4	3
3	4	4	3	3	3	3	2	2	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	1	2	2	1	3	3
3	3	4	4	3	3	4	5	4	4
3	4	4	4	4	4	4	2	4	4
3	4	4	4	3	4	4	2	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
4	5	5	5	3	5	5	5	5	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	3	4	2	1	1	1	2	3
2	4	4	4	3	2	2	2	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
2	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	3	4	3	3	3	4	4	3
1	3	3	3	2	3	2	3	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	2	3	2	3	4
3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
2	2	3	3	2	2	2	2	3	2
3	4	4	4	3	3	4	4	3	4
2	3	3	3	4	4	4	3	3	3
2	3	4	4	3	2	3	2	3	3
2	3	3	4	2	2	2	2	4	4
1	3	2	2	2	2	2	1	3	4
3	4	4	4	4	2	3	3	3	3
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
2	3	3	3	2	2	2	2	3	3
4	5	5	5	5	3	4	4	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	3	4	2	4	4	2	4	3
3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	4	3	4	2	3	4	3	4
4	4	4	4	3	2	3	4	4	4
4	4	3	4	2	4	5	2	3	2
3	4	4	3	3	3	3	2	2	3
4	4	4	2	3	4	3	3	4	4
2	2	3	3	2	2	2	2	3	2

SISTEM

SIS3	SIS4	SIS5	SIS6	SIS7	SIS8	SIS9	SIS10	SIS11	SIS12
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
4	3	3	2	3	3	2	2	2	2
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	2	2	4	3	2	3	4	3	3
4	3	2	3	4	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
3	4	4	4	4	3	3	3	2	2
5	4	4	5	4	4	3	4	5	5
3	3	2	2	2	2	3	4	3	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	3	4	4	3	2	2
3	3	3	4	4	2	4	2	2	2
2	2	2	2	2	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
3	4	3	2	3	4	3	3	2	2
4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	3	3	3	4	4	5	3	3	3
4	5	4	4	4	5	5	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	3	3	2	3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	2	3	3	3

4	4	4	5	4	4	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	2	2	2
4	2	2	4	3	2	3	4	3	3
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	2	3	3
3	4	3	3	4	3	3	3	2	2
3	3	3	4	4	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	2	2	2
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	2	3	3
4	4	3	3	3	4	3	2	2	2
3	3	2	2	2	3	2	3	2	1
3	4	4	4	4	4	2	2	2	1
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	2	2	2
4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	2	3	3	3
4	3	4	3	4	4	3	2	3	3
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	3	3	4	3	3	2	2
4	4	4	3	3	4	4	3	3	3
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	4	4	4	4	3	3	3	2
4	4	4	4	3	4	3	2	2	2
3	3	3	3	3	2	3	1	4	4
1	3	3	3	2	4	2	1	1	1
3	3	3	3	2	2	1	3	2	2
4	4	3	3	4	4	4	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	2	2	2	2	3	3	3	4
4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	5	3	3	3
4	2	2	4	3	2	3	4	3	3
3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	3	2	4
3	3	2	2	3	3	2	2	2	2
3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
2	3	2	2	2	2	2	2	2	2

SIS13	NILAI BERSAMA							
	NB1	NB2	NB3	NB4	NB5	NB6	NB7	NB8
3	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	3	4	4
3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	3	3	3	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	4	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	4	4	3	2	2	4	2
2	3	3	4	4	3	4	4	4
3	2	2	2	3	2	3	3	3
2	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3
4	3	3	3	3	4	3	4	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	4	5
2	3	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	3	4	5
3	3	3	2	3	3	2	2	2
4	4	4	4	4	5	5	5	4
4	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	2	2	2	3	3	3	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	2	3
5	2	2	2	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	2	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	2
3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4
2	3	2	2	2	2	2	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	2	2	2	3
3	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	4	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	4	4	4

3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	3
3	4	4	4	3	2	2	4	2
3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	5	4
1	3	3	3	3	3	3	4	3
3	3	3	4	4	4	3	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	5	5	5	4	4	5	5
3	4	4	4	4	3	3	5	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	2	2	2	2	1
2	2	2	2	2	2	3	3	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3
3	2	2	2	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	2	2	3	2	3	3	3	3
4	3	3	3	3	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	4	4	4
2	2	3	3	2	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	4	4
2	3	3	3	3	3	4	4	4
3	2	2	2	2	2	2	2	3
1	2	3	2	2	3	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	3	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	2	3	2	3	3	3	3
4	5	5	5	5	5	5	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	2	2	4	2
2	2	2	2	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3	4
2	2	2	2	3	3	3	3	3

KETERAMPILAN									
KTR1	KTR2	KTR3	KTR4	KTR5	KTR6	KTR7	KTR8	KTR9	KTR10
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
2	2	3	3	4	4	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	2	4	4	4	2	2	3	2
3	2	3	3	3	3	2	1	2	3
3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	4	3	3	3	4
5	5	5	3	4	4	4	3	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	4	4	3	3	4	4
3	3	4	2	3	4	3	4	4	4
3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	3	2
4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	5	5	5	5	5	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	3	1	4	4	4	4	3	4
3	2	3	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	4	3	3	4	4	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	2	2	3	2
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	2	3	3	3	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
4	3	4	3	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	3	3	2	2	4	4
4	4	4	5	4	5	5	4	4	4
2	2	2	1	2	3	2	2	2	3
3	3	4	1	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	3	4	3
3	3	3	3	4	4	3	3	3	2
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	3	3	3	2	3	4
3	3	4	3	3	3	3	2	2	2
4	3	4	2	2	3	2	2	2	2
2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	2	2	2	2	2	2
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	2	4	4	4	2	2	3	2
2	3	3	2	3	3	3	3	2	3
4	3	4	4	4	4	4	3	3	2
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
2	2	2	3	2	3	2	3	3	3

		GAYA KEPEMIMPINAN							
KTR11	KTR12	GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
3	2	3	3	2	3	2	3	2	2
4	4	4	4	4	3	3	3	4	5
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	3	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	2	2	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	1	3	2	3	3	2	1	1
3	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4
3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4
2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4
3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2

STAF									
STF1	STF2	STF3	STF4	STF5	STF6	STF7	STF8	STF9	STF10
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	2	3	2	2	3
2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	2	2	2	2
3	4	4	4	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
4	4	4	4	5	3	1	4	2	3
4	3	2	2	3	3	3	3	3	2
4	4	4	4	5	3	4	4	3	3
4	4	4	4	4	2	3	3	3	3
4	5	5	3	3	3	3	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	2	3	3	2	3
4	4	4	3	4	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	3	3	4	4	4	2	2
3	4	3	3	4	2	2	4	3	3
5	4	5	4	5	4	3	3	3	3
4	4	4	5	5	2	4	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
4	4	4	3	4	2	3	3	2	3
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
4	4	3	4	4	3	3	3	2	4
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4

4	4	4	4	4	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	2	3	3	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	4	4	3	2	3	2
4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
4	3	5	2	3	5	5	5	5	3
4	4	4	4	4	2	3	3	2	2
5	5	5	4	5	2	3	3	2	3
1	1	1	2	2	3	3	2	1	2
3	3	3	3	3	1	3	3	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
3	3	3	4	4	2	3	4	4	4
4	4	4	3	4	3	2	2	2	2
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
3	3	2	3	2	2	3	3	1	1
3	4	4	4	4	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
3	3	3	3	3	3	3	4	2	3
3	4	4	3	4	4	3	3	3	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	2	2	3	2	3
2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	3	3	2	2
4	3	3	4	4	2	3	2	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	2	3	2	3	3	2	2
4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	5	4
3	3	3	2	3	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
2	5	5	3	3	3	3	3	2	2
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3

No Resp	Total	Avr
1	262	3.447
2	286	3.763
3	256	3.368
4	250	3.289
5	257	3.382
6	214	2.816
7	292	3.842
8	229	3.013
9	214	2.816
10	209	2.750
11	293	3.855
12	300	3.947
13	254	3.342
14	279	3.671
15	288	3.789
16	313	4.118
17	233	3.066
18	305	4.013
19	194	2.553
20	311	4.092
21	236	3.105
22	252	3.316
23	243	3.197
24	260	3.421
25	210	2.763
26	290	3.816
27	327	4.303
28	229	3.013
29	267	3.513
30	304	4.000
31	294	3.868
32	306	4.026
33	238	3.132
34	253	3.329
35	280	3.684
36	222	2.921
37	292	3.842
38	262	3.447
39	215	2.829
40	287	3.776
41	257	3.382
42	246	3.237
43	269	3.539
44	273	3.592
45	264	3.474

46	269	3.539
47	291	3.829
48	260	3.421
49	229	3.013
50	262	3.447
51	256	3.368
52	211	2.776
53	253	3.329
54	289	3.803
55	260	3.421
56	283	3.724
57	327	4.303
58	256	3.368
59	275	3.618
60	159	2.092
61	219	2.882
62	286	3.763
63	197	2.592
64	240	3.158
65	254	3.342
66	283	3.724
67	211	2.776
68	268	3.526
69	257	3.382
70	237	3.118
71	266	3.500
72	188	2.474
73	264	3.474
74	235	3.092
75	206	2.711
76	207	2.724
77	164	2.158
78	237	3.118
79	299	3.934
80	193	2.539
81	337	4.434
82	228	3.000
83	297	3.908
84	229	3.013
85	211	2.776
86	229	3.013
87	246	3.237
88	286	3.763
89	234	3.079
90	262	3.447
91	251	3.303
92	188	2.474

No	STRK	STRA	SIS	NB	KTR	GK	STF	Average
1	3.214	3.545	3.077	3.500	3.667	3.625	3.700	3.447
2	3.429	3.364	3.769	4.000	4.000	4.000	4.000	3.763
3	3.500	3.273	3.615	3.125	3.333	4.000	2.700	3.368
4	3.143	3.091	3.385	3.500	3.333	3.500	3.200	3.289
5	3.857	3.636	3.308	3.500	3.083	3.875	2.400	3.382
6	3.071	2.636	2.769	2.375	2.917	3.125	2.700	2.816
7	4.143	4.091	3.515	3.750	3.667	3.500	4.000	3.842
8	3.143	3.000	3.077	3.125	2.917	3.000	2.800	3.013
9	2.643	2.636	3.077	3.625	2.417	3.000	2.600	2.816
10	2.500	2.455	2.692	2.500	2.500	4.000	3.000	2.750
11	3.857	3.909	3.385	4.000	4.000	4.000	4.000	3.855
12	3.357	4.000	4.000	4.000	4.000	4.750	3.900	3.947
13	3.286	3.273	3.462	3.500	3.083	4.000	3.000	3.342
14	3.786	3.818	3.769	3.375	3.583	3.875	3.400	3.671
15	3.500	3.545	4.000	3.625	4.000	4.000	3.900	3.789
16	3.643	4.364	4.308	4.625	4.250	4.000	3.800	4.118
17	2.929	2.636	3.154	3.500	3.083	4.000	2.500	3.066
18	3.929	4.000	4.154	4.250	4.167	4.250	3.400	4.013
19	2.429	2.364	2.615	2.500	2.667	2.500	2.800	2.553
20	4.071	4.364	4.308	4.375	3.917	3.750	3.800	4.092
21	3.214	3.636	2.538	2.875	3.083	3.000	3.400	3.105
22	3.429	3.182	3.308	3.000	3.500	3.375	3.300	3.316
23	3.500	2.455	3.308	3.000	3.500	3.500	3.000	3.197
24	3.857	3.182	3.077	3.500	3.333	4.000	3.100	3.421
25	2.429	2.273	2.692	2.875	2.833	3.000	3.500	2.763
26	3.857	3.727	3.923	3.500	3.833	4.000	3.800	3.816
27	4.571	4.455	4.154	5.000	4.000	4.000	4.000	4.303
28	2.357	2.636	2.385	2.875	3.333	4.125	4.000	3.013
29	3.643	3.727	3.000	2.875	4.000	3.750	3.500	3.513
30	4.357	4.182	4.154	4.000	4.000	4.000	3.100	4.000
31	3.643	4.091	3.462	3.500	4.333	4.250	3.900	3.868
32	4.214	4.091	3.846	4.125	4.167	4.000	3.700	4.026
33	3.357	3.000	3.231	3.000	3.333	3.000	2.800	3.132
34	3.714	3.273	3.462	2.625	2.917	4.000	3.200	3.329
35	3.429	3.818	3.692	3.625	3.583	3.875	3.900	3.684
36	3.071	2.909	3.000	2.625	3.000	3.000	2.700	2.921
37	4.143	4.091	3.615	3.750	3.667	3.500	4.000	3.842
38	3.214	3.545	3.077	3.500	3.667	3.625	3.700	3.447
39	3.071	2.636	2.769	2.500	2.917	3.125	2.700	2.829
40	3.429	3.455	3.769	4.000	4.000	4.000	4.000	3.776
41	3.857	3.636	3.308	3.500	3.083	3.875	2.400	3.382
42	3.500	3.636	3.385	2.625	3.750	3.125	2.200	3.237
43	3.786	2.727	3.462	3.500	3.917	4.000	3.400	3.539
44	3.643	3.364	3.615	3.500	3.667	3.875	3.500	3.592
45	3.357	3.273	3.154	3.375	3.667	4.000	3.700	3.474
46	3.286	3.364	3.452	3.375	4.000	4.000	3.400	3.539
47	3.857	3.727	3.692	4.000	4.000	4.000	3.600	3.829
48	3.571	3.455	3.385	3.625	3.000	4.000	3.100	3.421
49	3.143	3.000	3.077	3.125	2.917	3.000	2.800	3.013

50	3.214	3.545	3.077	3.500	3.667	3.625	3.700	3.447
51	3.000	3.455	3.538	3.875	3.000	3.875	3.200	3.368
52	2.714	2.364	2.846	3.125	3.000	3.000	2.500	2.776
53	3.286	3.455	3.231	3.625	3.250	3.625	3.000	3.329
54	3.857	3.636	3.923	3.500	3.833	4.000	3.800	3.803
55	3.571	3.455	3.385	3.625	3.000	4.000	3.100	3.421
56	3.714	3.636	3.769	3.750	3.667	4.000	3.600	3.724
57	4.429	4.273	3.769	4.625	4.417	4.875	4.000	4.303
58	3.000	3.455	3.538	3.875	3.000	3.875	3.200	3.368
59	3.500	3.636	3.231	3.000	4.250	4.000	3.700	3.618
60	1.929	2.273	2.308	2.250	2.083	2.000	1.800	2.092
61	3.357	2.818	2.923	2.750	2.667	3.125	2.400	2.882
62	3.500	3.545	3.846	3.500	4.000	4.000	4.000	3.763
63	2.429	2.545	2.615	2.625	2.333	3.625	2.300	2.592
64	3.000	3.364	2.923	3.250	3.250	3.000	3.400	3.158
65	3.286	3.273	3.462	3.500	3.083	4.000	3.000	3.342
66	3.714	3.636	3.769	3.750	3.667	4.000	3.600	3.724
67	2.357	2.364	3.462	2.625	3.083	3.250	2.300	2.776
68	3.286	3.364	3.385	3.500	3.833	3.875	3.600	3.526
69	3.214	3.636	3.615	3.500	3.000	3.000	3.700	3.382
70	2.857	3.000	3.077	3.000	3.833	3.000	3.000	3.118
71	3.786	3.545	3.615	3.000	3.167	3.750	3.500	3.500
72	2.429	2.364	2.154	2.625	2.583	2.375	2.900	2.474
73	3.429	3.455	3.385	3.375	3.833	3.875	3.000	3.474
74	3.143	3.273	3.077	3.375	2.917	3.750	2.300	3.092
75	2.857	2.909	2.923	2.125	2.667	2.750	2.500	2.711
76	3.214	2.455	2.308	3.000	2.667	2.625	2.800	2.724
77	2.286	1.818	2.538	2.125	1.917	2.375	2.000	2.158
78	3.500	3.545	3.077	3.000	2.167	3.500	3.100	3.118
79	3.786	3.818	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	3.934
80	2.500	2.455	2.769	2.625	2.250	2.750	2.500	2.539
81	4.214	4.364	4.385	4.875	4.333	4.875	4.300	4.434
82	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
83	4.143	4.000	3.846	4.000	3.833	3.375	4.000	3.908
84	3.143	3.000	3.077	3.125	2.917	3.000	2.800	3.013
85	2.571	2.727	2.385	2.375	2.750	4.000	3.000	2.776
86	2.357	2.636	2.385	2.875	3.333	4.125	4.000	3.013
87	3.429	3.455	3.154	3.250	3.167	3.875	2.400	3.237
88	3.429	3.364	3.769	4.000	4.000	4.000	4.000	3.763
89	3.214	3.455	2.538	2.875	3.083	3.000	3.400	3.079
90	3.214	3.545	3.077	3.500	3.667	3.625	3.700	3.447
91	3.500	3.273	3.231	3.000	3.500	3.375	3.100	3.303
92	2.429	2.364	2.154	2.625	2.583	2.375	2.900	2.474

Distribusi frekuensi Jawaban Responden

STRK1 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK1	Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Cukup	Count	23	23
		% of Total	25.0%	25.0%
	Baik	Count	61	61
		% of Total	66.3%	66.3%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRK2 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK2	Kurang	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
	Cukup	Count	48	48
		% of Total	52.2%	52.2%
	Baik	Count	37	37
		% of Total	40.2%	40.2%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRK3 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK3	Kurang	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Cukup	Count	33	33
		% of Total	35.9%	35.9%
	Baik	Count	29	29
		% of Total	31.5%	31.5%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRK4 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK4	Sangat Kurang	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Kurang	Count	24	24
		% of Total	26.1%	26.1%
	Cukup	Count	30	30
		% of Total	32.6%	32.6%
	Baik	Count	31	31
		% of Total	33.7%	33.7%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRK5 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK5	Sangat Kurang	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Kurang	Count	15	15
		% of Total	16.3%	16.3%
	Cukup	Count	39	39
		% of Total	42.4%	42.4%
	Baik	Count	33	33
		% of Total	35.9%	35.9%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRK6 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK6	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
	Cukup	Count	20	20
		% of Total	21.7%	21.7%
	Baik	Count	54	54
		% of Total	58.7%	58.7%
	Sangat Baik	Count	10	10
		% of Total	10.9%	10.9%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRK7 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK7	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Kurang	Count	16	16	
	% of Total	17.4%	17.4%	
Cukup	Count	44	44	
	% of Total	47.8%	47.8%	
Baik	Count	26	26	
	% of Total	28.3%	28.3%	
Sangat Baik	Count	5	5	
	% of Total	5.4%	5.4%	
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRK8 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK8	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Kurang	Count	11	11	
	% of Total	12.0%	12.0%	
Cukup	Count	48	48	
	% of Total	52.2%	52.2%	
Baik	Count	31	31	
	% of Total	33.7%	33.7%	
Sangat Baik	Count	1	1	
	% of Total	1.1%	1.1%	
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRK9 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK9	Sangat Kurang	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Kurang	Count	22	22
		% of Total	23.9%	23.9%
	Cukup	Count	36	36
		% of Total	39.1%	39.1%
	Baik	Count	26	26
		% of Total	28.3%	28.3%
	Sangat Baik	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRK10 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK10	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	14	14
		% of Total	15.2%	15.2%
	Cukup	Count	45	45
		% of Total	48.9%	48.9%
	Baik	Count	25	25
		% of Total	27.2%	27.2%
	Sangat Baik	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRK11 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK11	Kurang	Count	12	12
		% of Total	13.0%	13.0%
	Cukup	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Baik	Count	45	45
		% of Total	48.9%	48.9%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRK12 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK12	Kurang	Count	10	10
		% of Total	10.9%	10.9%
	Cukup	Count	32	32
		% of Total	34.8%	34.8%
	Baik	Count	46	46
		% of Total	50.0%	50.0%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRK13 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK13	Kurang	Count	8	8
		% of Total	8.7%	8.7%
	Cukup	Count	24	24
		% of Total	26.1%	26.1%
	Baik	Count	56	56
		% of Total	60.9%	60.9%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRK14 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRK14	Kurang	Count	16	16
		% of Total	17.4%	17.4%
	Cukup	Count	35	35
		% of Total	38.0%	38.0%
	Baik	Count	39	39
		% of Total	42.4%	42.4%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRA1 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA1	Kurang	Count	9	9
		% of Total	9.8%	9.8%
	Cukup	Count	39	39
		% of Total	42.4%	42.4%
	Baik	Count	36	36
		% of Total	39.1%	39.1%
	Sangat Baik	Count	8	8
		% of Total	8.7%	8.7%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRA2 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA2	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	24	24
		% of Total	26.1%	26.1%
	Cukup	Count	42	42
		% of Total	45.7%	45.7%
	Baik	Count	19	19
		% of Total	20.7%	20.7%
	Sangat Baik	Count	6	6
		% of Total	6.5%	6.5%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRA3 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA3	Kurang	Count	10	10
		% of Total	10.9%	10.9%
	Cukup	Count	39	39
		% of Total	42.4%	42.4%
	Baik	Count	41	41
		% of Total	44.6%	44.6%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRA4 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA4	Sangat Kurang	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
	Kurang	Count	22	22
		% of Total	23.9%	23.9%
	Cukup	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Baik	Count	29	29
		% of Total	31.5%	31.5%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Total	Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRA5 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA5	Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Cukup	Count	25	25
		% of Total	27.2%	27.2%
	Baik	Count	56	56
		% of Total	60.9%	60.9%
	Sangat Baik	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRA6 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA6	Kurang	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Cukup	Count	42	42
		% of Total	45.7%	45.7%
	Baik	Count	43	43
		% of Total	46.7%	46.7%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STRA7 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA7	Kurang	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Cukup	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Baik	Count	48	48
		% of Total	52.2%	52.2%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRA8 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA8	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	23	23
		% of Total	25.0%	25.0%
	Cukup	Count	47	47
		% of Total	51.1%	51.1%
	Baik	Count	17	17
		% of Total	18.5%	18.5%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRA9 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA9	Sangat Kurang	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
	Kurang	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Cukup	Count	21	21
		% of Total	22.8%	22.8%
	Baik	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Sangat Baik	Count	8	8
		% of Total	8.7%	8.7%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRA10 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA10	Sangat Kurang	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
	Kurang	Count	17	17
		% of Total	18.5%	18.5%
	Cukup	Count	26	26
		% of Total	28.3%	28.3%
	Baik	Count	37	37
		% of Total	40.2%	40.2%
	Sangat Baik	Count	10	10
		% of Total	10.9%	10.9%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STRA11 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STRA11	Sangat Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Kurang	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Cukup	Count	18	18
		% of Total	19.6%	19.6%
	Baik	Count	29	29
		% of Total	31.5%	31.5%
	Sangat Baik	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
	Total	Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS1 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS1	Kurang	Count	9	9
		% of Total	9.8%	9.8%
	Cukup	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Baik	Count	53	53
		% of Total	57.6%	57.6%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Total	Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS2 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS2	Kurang	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
	Cukup	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Baik	Count	56	56
		% of Total	60.9%	60.9%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS3 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS3	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	6	6
		% of Total	6.5%	6.5%
	Cukup	Count	31	31
		% of Total	33.7%	33.7%
	Baik	Count	52	52
		% of Total	56.5%	56.5%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS4 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS4	Kurang	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
	Cukup	Count	36	36
		% of Total	39.1%	39.1%
	Baik	Count	48	48
		% of Total	52.2%	52.2%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS5 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS5	Kurang	Count	14	14
		% of Total	15.2%	15.2%
	Cukup	Count	30	30
		% of Total	32.6%	32.6%
	Baik	Count	47	47
		% of Total	51.1%	51.1%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS6 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS6	Kurang	Count	12	12
		% of Total	13.0%	13.0%
	Cukup	Count	26	26
		% of Total	28.3%	28.3%
	Baik	Count	49	49
		% of Total	53.3%	53.3%
	Sangat Baik	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS7 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS7	Kurang	Count	10	10
		% of Total	10.9%	10.9%
	Cukup	Count	35	35
		% of Total	38.0%	38.0%
	Baik	Count	46	46
		% of Total	50.0%	50.0%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS8 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS8	Kurang	Count	14	14
		% of Total	15.2%	15.2%
	Cukup	Count	33	33
		% of Total	35.9%	35.9%
	Baik	Count	41	41
		% of Total	44.6%	44.6%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS9 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS9	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	16	16
		% of Total	17.4%	17.4%
	Cukup	Count	41	41
		% of Total	44.6%	44.6%
	Baik	Count	31	31
		% of Total	33.7%	33.7%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS10 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS10	Sangat Kurang	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
	Kurang	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Cukup	Count	42	42
		% of Total	45.7%	45.7%
	Baik	Count	19	19
		% of Total	20.7%	20.7%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS11 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS11	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Cukup	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Baik	Count	22	22
		% of Total	23.9%	23.9%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS12 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS12	Sangat Kurang	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Kurang	Count	30	30
		% of Total	32.6%	32.6%
	Cukup	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Baik	Count	24	24
		% of Total	26.1%	26.1%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

SIS13 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
SIS13	Sangat Kurang	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
	Kurang	Count	19	19
		% of Total	20.7%	20.7%
	Cukup	Count	41	41
		% of Total	44.6%	44.6%
	Baik	Count	29	29
		% of Total	31.5%	31.5%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB1 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB1	Kurang	Count	16	16
		% of Total	17.4%	17.4%
	Cukup	Count	47	47
		% of Total	51.1%	51.1%
	Baik	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB2 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB2	Kurang	Count	15	15
		% of Total	16.3%	16.3%
	Cukup	Count	48	48
		% of Total	52.2%	52.2%
	Baik	Count	25	25
		% of Total	27.2%	27.2%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB3 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB3	Kurang	Count	17	17
		% of Total	18.5%	18.5%
	Cukup	Count	41	41
		% of Total	44.6%	44.6%
	Baik	Count	29	29
		% of Total	31.5%	31.5%
	Sangat Baik	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB4 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB4	Kurang	Count	13	13
		% of Total	14.1%	14.1%
	Cukup	Count	50	50
		% of Total	54.3%	54.3%
	Baik	Count	25	25
		% of Total	27.2%	27.2%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB5 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB5	Kurang	Count	11	11
		% of Total	12.0%	12.0%
	Cukup	Count	41	41
		% of Total	44.6%	44.6%
	Baik	Count	35	35
		% of Total	38.0%	38.0%
	Sangat Baik	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB6 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB6	Kurang	Count	12	12
		% of Total	13.0%	13.0%
	Cukup	Count	35	35
		% of Total	38.0%	38.0%
	Baik	Count	41	41
		% of Total	44.6%	44.6%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB7 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB7	Kurang	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
	Cukup	Count	25	25
		% of Total	27.2%	27.2%
	Baik	Count	55	55
		% of Total	59.8%	59.8%
	Sangat Baik	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

NB8 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
NB8	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	6	6
		% of Total	6.5%	6.5%
	Cukup	Count	33	33
		% of Total	35.9%	35.9%
	Baik	Count	47	47
		% of Total	51.1%	51.1%
	Sangat Baik	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR1 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR1	Kurang	Count	8	8
		% of Total	8.7%	8.7%
	Cukup	Count	44	44
		% of Total	47.8%	47.8%
	Baik	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

KTR2 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR2	Kurang	Count	12	12
		% of Total	13.0%	13.0%
	Cukup	Count	49	49
		% of Total	53.3%	53.3%
	Baik	Count	28	28
		% of Total	30.4%	30.4%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

KTR3 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR3	Kurang	Count	9	9
		% of Total	9.8%	9.8%
	Cukup	Count	40	40
		% of Total	43.5%	43.5%
	Baik	Count	40	40
		% of Total	43.5%	43.5%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
	Total	Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR4 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR4	Sangat Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Kurang	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
	Cukup	Count	37	37
		% of Total	40.2%	40.2%
	Baik	Count	43	43
		% of Total	46.7%	46.7%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

KTR5 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR5	Kurang	Count	10	10
		% of Total	10.9%	10.9%
	Cukup	Count	29	29
		% of Total	31.5%	31.5%
	Baik	Count	51	51
		% of Total	55.4%	55.4%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR6 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR6	Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Cukup	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Baik	Count	50	50
		% of Total	54.3%	54.3%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR7 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR7	Kurang	Count	17	17
		% of Total	18.5%	18.5%
	Cukup	Count	29	29
		% of Total	31.5%	31.5%
	Baik	Count	44	44
		% of Total	47.8%	47.8%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR8 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR8	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	14	14
		% of Total	15.2%	15.2%
	Cukup	Count	37	37
		% of Total	40.2%	40.2%
	Baik	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR9 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR9	Kurang	Count	14	14
		% of Total	15.2%	15.2%
	Cukup	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Baik	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR10 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR10	Kurang	Count	15	15
		% of Total	16.3%	16.3%
	Cukup	Count	36	36
		% of Total	39.1%	39.1%
	Baik	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR11 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR11	Kurang	Count	11	11
		% of Total	12.0%	12.0%
	Cukup	Count	37	37
		% of Total	40.2%	40.2%
	Baik	Count	40	40
		% of Total	43.5%	43.5%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

KTR12 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
KTR12	Kurang	Count	12	12
		% of Total	13.0%	13.0%
	Cukup	Count	38	38
		% of Total	41.3%	41.3%
	Baik	Count	39	39
		% of Total	42.4%	42.4%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

GK1 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK1	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Cukup	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Baik	Count	49	49
		% of Total	53.3%	53.3%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

GK2 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK2	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
	Cukup	Count	33	33
		% of Total	35.9%	35.9%
	Baik	Count	50	50
		% of Total	54.3%	54.3%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

GK3 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK3	Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Cukup	Count	28	28
		% of Total	30.4%	30.4%
	Baik	Count	59	59
		% of Total	64.1%	64.1%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

GK4 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK4	Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Cukup	Count	32	32
		% of Total	34.8%	34.8%
	Baik	Count	56	56
		% of Total	60.9%	60.9%
	Sangat Baik	Count	3	3
		% of Total	3.3%	3.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

GK5 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK5	Kurang	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
	Cukup	Count	34	34
		% of Total	37.0%	37.0%
	Baik	Count	54	54
		% of Total	58.7%	58.7%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

GK6 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK6	Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Cukup	Count	33	33
		% of Total	35.9%	35.9%
	Baik	Count	50	50
		% of Total	54.3%	54.3%
	Sangat Baik	Count	5	5
		% of Total	5.4%	5.4%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

GK7 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK7	Kurang	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
	Cukup	Count	26	26
		% of Total	28.3%	28.3%
	Baik	Count	55	55
		% of Total	59.8%	59.8%
	Sangat Baik	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

GK8 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
GK8	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
	Cukup	Count	26	26
		% of Total	28.3%	28.3%
	Baik	Count	55	55
		% of Total	59.8%	59.8%
	Sangat Baik	Count	6	6
		% of Total	6.5%	6.5%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STF1 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF1	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Kurang	Count	10	10	
	% of Total	10.9%	10.9%	
Cukup	Count	29	29	
	% of Total	31.5%	31.5%	
Baik	Count	50	50	
	% of Total	54.3%	54.3%	
Sangat Baik	Count	2	2	
	% of Total	2.2%	2.2%	
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STF2 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF2	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Kurang	Count	12	12	
	% of Total	13.0%	13.0%	
Cukup	Count	24	24	
	% of Total	26.1%	26.1%	
Baik	Count	52	52	
	% of Total	56.5%	56.5%	
Sangat Baik	Count	3	3	
	% of Total	3.3%	3.3%	
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STF3 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF3	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	10	10
		% of Total	10.9%	10.9%
	Cukup	Count	31	31
		% of Total	33.7%	33.7%
	Baik	Count	44	44
		% of Total	47.8%	47.8%
	Sangat Baik	Count	6	6
		% of Total	6.5%	6.5%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STF4 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF4	Kurang	Count	14	14
		% of Total	15.2%	15.2%
	Cukup	Count	33	33
		% of Total	35.9%	35.9%
	Baik	Count	43	43
		% of Total	46.7%	46.7%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STF5 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF5	Kurang	Count	7	7
		% of Total	7.6%	7.6%
	Cukup	Count	32	32
		% of Total	34.8%	34.8%
	Baik	Count	47	47
		% of Total	51.1%	51.1%
	Sangat Baik	Count	6	6
		% of Total	6.5%	6.5%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STF6 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF6	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	24	24
		% of Total	26.1%	26.1%
	Cukup	Count	39	39
		% of Total	42.4%	42.4%
	Baik	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STF7 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF7	Sangat Kurang	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
	Kurang	Count	12	12
		% of Total	13.0%	13.0%
	Cukup	Count	51	51
		% of Total	55.4%	55.4%
	Baik	Count	27	27
		% of Total	29.3%	29.3%
	Sangat Baik	Count	1	1
		% of Total	1.1%	1.1%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STF8 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF8	Kurang	Count	12	12
		% of Total	13.0%	13.0%
	Cukup	Count	48	48
		% of Total	52.2%	52.2%
	Baik	Count	30	30
		% of Total	32.6%	32.6%
	Sangat Baik	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

STF9 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF9	Sangat Kurang	Count	4	4
		% of Total	4.3%	4.3%
Kurang	Count	34	34	
	% of Total	37.0%	37.0%	
Cukup	Count	35	35	
	% of Total	38.0%	38.0%	
Baik	Count	17	17	
	% of Total	18.5%	18.5%	
Sangat Baik	Count	2	2	
	% of Total	2.2%	2.2%	
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

STF10 * N Crosstabulation

			N	
			Frekuensi	Total
STF10	Sangat Kurang	Count	2	2
		% of Total	2.2%	2.2%
Kurang	Count	23	23	
	% of Total	25.0%	25.0%	
Cukup	Count	43	43	
	% of Total	46.7%	46.7%	
Baik	Count	24	24	
	% of Total	26.1%	26.1%	
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

Deskripsi Data Di atas dan Di bawah Mean

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
B-STRK * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%
B-STRA * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%
B-SIS * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%
B-NB * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%
B-KTR * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%
B-GK * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%
B-STF * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%
B-Indeks * N	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%

B-STRK * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-STRK	Di bawah Mean	Count	43	43
		% of Total	46.7%	46.7%
	Di Atas Mean	Count	49	49
		% of Total	53.3%	53.3%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

B-STRA * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-STRA	Di bawah Mean	Count	40	40
		% of Total	43.5%	43.5%
	Di Atas Mean	Count	52	52
		% of Total	56.5%	56.5%
Total		Count	92	92
		% of Total	100.0%	100.0%

B-SIS * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-SIS	Di bawah Mean	Count	43	43
		% of Total	46.7%	46.7%
	Di Atas Mean	Count	49	49
		% of Total	53.3%	53.3%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

B-NB * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-NB	Di bawah Mean	Count	40	40
		% of Total	43.5%	43.5%
	Di Atas Mean	Count	52	52
		% of Total	56.5%	56.5%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

B-KTR * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-KTR	Di bawah Mean	Count	48	48
		% of Total	52.2%	52.2%
	Di Atas Mean	Count	44	44
		% of Total	47.8%	47.8%
Total	Count	92	92	
	% of Total	100.0%	100.0%	

B-GK * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-GK	Di bawah Mean	Count	35	35
		% of Total	38.0%	38.0%
	Di Atas Mean	Count	57	57
		% of Total	62.0%	62.0%
Total	Count		92	92
	% of Total		100.0%	100.0%

B-STF * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-STF	Di bawah Mean	Count	46	46
		% of Total	50.0%	50.0%
	Di Atas Mean	Count	46	46
		% of Total	50.0%	50.0%
Total	Count		92	92
	% of Total		100.0%	100.0%

B-Indeks * N Crosstabulation

			N	
			Jumlah	Total
B-Indeks	Di bawah Mean	Count	43	43
		% of Total	46.7%	46.7%
	Di Atas Mean	Count	49	49
		% of Total	53.3%	53.3%
Total	Count		92	92
	% of Total		100.0%	100.0%

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : DWI RETNANINGTYAS

Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta, 13 Desember 1979

Pekerjaan : Pegawai Negeri Sipil Kementerian Hukum dan HAM

Agama : Islam

Alamat : Jl. Malaka III/4 Klender, Jakarta Timur 13460

Alamat Kantor : Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan
Jl. H.R. Rasuna Said Kav. 6-7, Kuningan, Jakarta Selatan

Pendidikan : - SDN Malaka Sari 04 Pagi Duren Sawit Jakarta Timur, lulus tahun 1992
- SMPN 213 Jakarta Timur, lulus tahun 1995
- SMUN 12 Jakarta Timur, lulus tahun 1998
- Universitas Diponegoro Fakultas Hukum, lulus tahun 2003
- Pascasarjana Universitas Indonesia Program Studi Kajian Ketahanan Nasional, Peminatan Kajian Perencanaan Strategik, Strategi dan Kebijakan

Pekerjaan : Staf pada Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-undangan.