

TESIS

**ANALISIS PENGARUH PERSEPSI ATAS FAKTOR
TRANSFORMASI SUMBER DAYA TERHADAP KUALITAS
PELAYANAN DALAM PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR
DI JAWA TIMUR**



Oleh :

SUDIRMAN LAMBALI

NIM : 099810076.L

**MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2002**



TESIS INI DISETUJUI

Tanggal : 05 September 2002.

Oleh :

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Herwanto".

Drs. HERMAWANTO, MBA, Msc.

NIP. 131 558 572.

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen
Pascasarjana Universitas Airlangga

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Sri Gunawan".

Drs. SRI GUNAWAN, M.Com. DBA

NIP. 131 563 420.

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah yang Maha Pangsih lagi Maha Penyayang atas segala rahmat dan hidayahNya , sehingga tesis dapat kami susun sebagai persyaratan untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya dengan judul : “ ANALISIS PENGARUH PERSEPSI ATAS FAKTOR TRANSFORMASI SUMBER DAYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DALAM PENGUJIAN KENDARAAN BERMOTOR DI JAWA TIMUR”.

Kami sadar bahwa tanpa bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak tesis ini tidak akan pernah terwujud oleh karena itu disampaikan terimakasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada :

1. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga beserta staf.
2. Para Guru Besar dan Dosen Program Studi Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Airlangga.
3. Kepala Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Propinsi Jawa Timur beserta staf.
4. Bapak Drs. Hermawanto, MBA, Msc. yang membimbing kami dengan penuh ketekunan, kesabaran dan kearifan.
5. Istriku tersayang Dra. Susita Dwi Avianty, SH dan anak-anakku tercinta Dirthasia Gemilang Putri, M. Larimba Mandrawata dan Kayla Sekardita dengan penuh kesabaran tidak henti-hentinya memberikan dorongan dan motivasi.

6. Adinda Drs. Suryadi Lambali, MA, kolega saya Benu Prijantoko, SH, Mochamad Lutfi, Ama. PKB, Agus Mursito, Ama. PKB dan Agus Ubaidillah yang banyak membantu sehingga tesis ini dapat terwujud.

Kiranya budi baik yang telah diberikan kepada kami diterima oleh Tuhan sebagai amal ibadah.

Harapan kami tesis ini dapat memberi manfaat dan semoga pula Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa melimpahkan rahmat dan taufiqNya kepada kita semua.

Amin.

Surabaya, Agustus 2002.



SUDIRMAN LAMBALI.
NIM. 099810076.I.

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kegunaan Penelitian	10
E. Sistematika Penulisan	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Transformasi Sebagai Suatu Sistem Dari Perubahan	14
B. Transformasi Sumber Daya	25
1. Kepemimpinan	25
2. Manajemen	30
3. Iklim Organisasi	33
4. Kompetensi Pegawai	36
5. Motivasi Kerja	39
6. Teknologi	43
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	46
A. Transformasi Sumber Daya Pelayanan	46
B. Kebijakan Pemerintah Terhadap Pelayanan Publik	51
C. Hipotesis Penelitian	56
BAB IV METODE PENELITIAN	57
A. Populasi Dan Sample	57
B. Teknik Pengumpulan Data	59
C. Variabel Penelitian	59
D. Teknik Analisis Data	63
BAB V HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PENELITIAN	67
A. Proses Pengujian Berkala Kendaraan Bermotor	67
B. Deskripsi Umum Responden	81
C. Deskripsi Masing-Masing Variabel	96

BAB VI	PEMBAHASAN.	
	A. Analisis Hubungan Masing-Masing Variabel	104
	B. Analisis Kualitatif Dari Hasil Temuan Di Lapangan	114
BAB VII	KESIMPULAN SARAN.	125
	A. Kesimpulan	125
	B. Saran-saran	126
DAFTAR PUSTAKA		128
LAMPIRAN-LAMPIRAN		131



DAFTAR GAMBAR

Skema alur fikir transformasi sumber daya terhadap kualitas pelayanan Gambar 3.1

50



DAFTAR TABEL

	Hal	
Tabel 1.1	Jumlah Kendaraan wajib uji dan tingkat keterlambatan/Tidak di Ujikan	7
Tabel 5.1	Distribusi Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan	81
Tabel 5.2	Distribusi responden Berdasarkan Golongan	82
Tabel 5.3	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	83
Tabel 5.4	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	84
Tabel 5.5	Distribusi Responden Berdasarkan Umur	85
Tabel 5.6	Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja	87
Tabel 5.7	Deskriptif Tabulasi Silang Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan	91
Tabel 5.8	Deskriptif Tabulasi Silang Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Golongan Kepangkatan	95
Tabel 5.9	Descriptive Statistics Variabel manajemen	97
Tabel 5.10	Descriptive Statistics Variabel Motivasi	98
Tabel 5.11	Descriptive Statistics Variabel Iklim Organisasi	99
Tabel 5.12	Descriptive Statistics Variabel Kepemimpinan	100
Tabel 5.13	Descriptive Statistics Variabel Kompetensi Pegawai	101
Tabel 5.14	Descriptive Statistics Variabel Teknologi	102
Tabel 5.15	Descriptive Statistics Variabel Pelayanan	103

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Kuesioner	131
Lampiran 2 Statistik deskriptif hasil olahan kuesioner	138
Lampiran 3 Frekuensi masing-masing variabel	140
Lampiran 4 Hasil korelasi	154
Lampiran 5 Hasil regresi	168




ABSTRACT

The globalisation, reformation, and the regional autonomy today has demanded changes in various aspects especially in the public service area, including in the car inspection services. The implementation of operational management in the car inspection represents that there is a correlation of the internal transformation such as resources relating to the management, leadership, motivation, competency, workplace environment and technology towards the services of the car inspection.

Through this research, the correlation of all variables (the management, leadership, motivation, competency, workplace environment and technology) has been analyzed which gives a significant influence to the quality of service accomplished by unit of the car inspection in East Java. Using a sample area technique, the sample is decided 6 units of the car inspection services with total respondents 113 people.

The result is that there is a significant influence coming from the transformation of the resources to the quality of service in all unit in East Java. In the next observation, from 6 factors, tested by statistical and regression analysis, it shows that all variables: management, leadership, motivation, competency, and workplace environment, have a very significant impact to the quality of service, but technology has an adequate impact. The result of SPSS analysis shows a correlating indication with one star (*) to technology (0.189*), but other variables obtained two stars (**) that meant the significance of these variables are very strong: management (0.315**), leadership(0.321**), motivation (0.493**), competency (0.307**), and workplace environment (0.331**).

The results of the analysis depicts that the influence of the transformation of the resources (management, leadership, motivation, competency, workplace environment and technology) is not the only factor affecting the effort to make a better quality of services in the car inspection. Therefore, it is suggested that the Government should also pay attention to other factors rather than the internal operation management.



ABSTRAK

Era globalisasi, reformasi, dan otonomi daerah saat ini, menuntut adanya perubahan diberbagai sektor pelayanan masyarakat, tidak terkecuali dalam pelayanan pengujian kendaraan bermotor. Realisasi dalam manajemen operasi menggambarkan adanya korelasi transformasi internal berupa sumber daya yang berkaitan dengan Manajemen, Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi Pegawai, Iklim Organisasi, dan Teknologi, terhadap pelayanan pengujian kendaraan bermotor .

Melalui penelitian ini dicoba untuk meneliti apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel sumber daya (Manajemen, Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi Pegawai, Iklim Organisasi, dan Teknologi) terhadap kualitas pelayanan yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Adapun yang menjadi sample dalam penelitian ini adalah seluruh personil yang ada pada Unit-unit Pelayanan Uji yang tersebar di Jawa Timur. Dengan teknik area sample dalam penelitian ini ditetapkan enam Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor dengan jumlah responden sebanyak 113 Orang.

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa secara keseluruhan terdapat pengaruh yang signifikan antara transformasi sumber daya terhadap kualitas pelayanan yang ada di Unit Pelayanan Uji yang tersebar di Jawa Timur. Dari enam variabel yang diuji dengan stasistik korelasi dan regresi, ternyata variabel-variabel manajemen, kepemimpinan, motivasi, kompetensi pegawai, iklim organisasi mempunyai pengaruh yang sangat signifikan terhadap kualitas pelayanan sedangkan variabel teknologi mempunyai pengaruh yang cukup signifikan, sebagaimana hasil analisis SPSS memberikan indikasi korelasi dengan satu bintang (*) untuk teknologi (0,189*) sedangkan 5 variabel lainnya memperoleh dua bintang (**) yang berarti bahwa signifikansi tersebut sangat kuat : manajemen (0,315**), kepemimpinan (0,0321**), motivasi (0,493**), kompetensi pegawai (0,307**) dan iklim organisasi (0,331**).

Dari hasil analisis didapatkan gambaran bahwa pengaruh transformasi sumberdaya (variabel manajemen, kepemimpinan, motivasi pegawai, iklim organisasi dan teknologi), bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi upaya memperbaiki kualitas pelayanan pengujian kendaraan bermotor, untuk itu disarankan kepada Pemerintah bahwa dalam melakukan perubahan untuk memperbaiki kualitas pelayanan pengujian kendaraan, sedapat mungkin memperhatikan pula faktor-faktor yang lain selain dari faktor internal manajemen operasi.

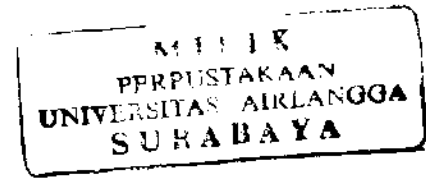


BAB I

PENDAHULUAN

BAB I

PENDAHULUAN



A. LATAR BELAKANG MASALAH

Transportasi mempunyai peran penting dan strategis untuk mewujudkan wawasan nusantara dan memperkuat ketahanan nasional. Transportasi jalan sebagai salah satu moda transportasi tidak dapat dipisahkan dari moda-moda transportasi yang ditata dalam sistem transportasi nasional yang dinamis dan mampu mengadaptasi kemajuan dimasa depan dengan karakteristik mampu menjangkau seluruh pelosok wilayah dalam memadukan moda transportasi lainnya. Karena itu perencanaan dan pengembangan transportasi merupakan suatu elemen yang sangat penting dalam peningkatan perannya sebagai penghubung wilayah, memajukan sosial ekonomi pada berbagai tingkatan baik pada tingkat nasional, daerah, maupun perkotaan, guna menunjang, mendorong dan menggerakkan pembangunan demi peningkatan kesejahteraan rakyat. Menyadari peran transportasi yang strategis tersebut, maka lalu lintas dan angkutan jalan harus ditata dalam suatu sistem transportasi nasional secara terpadu dan mampu mewujudkan tersedianya jasa transportasi yang serasi dengan tingkat kebutuhan lalu lintas dan pelayanan angkutan yang tertib, selamat, aman, nyaman, cepat teratur, lancar dan dengan biaya yang terjangkau oleh daya beli masyarakat.

Dewasa ini teknik transportasi menggabungkan banyak disiplin ilmu, yang mencakup ilmu-ilmu teknik, perencanaan daerah, sosial, ekonomi,

administrasi, lingkungan hidup dan sebagainya. Mengingat penting dan strategisnya peran lalu lintas dan angkutan jalan yang menguasai hajat hidup orang banyak, maka lalu lintas angkutan jalan dikuasai oleh Negara yang pembinaannya dilakukan oleh Pemerintah. Pengembangan lalu lintas dan angkutan jalan yang tertata dalam satu kesatuan sistem, dilakukan dengan mengintegrasikan dan mendinamiskan unsur-unsur yang terdiri dari jaringan transportasi jalan, kendaraan (beserta pengemudinya), prosedur dan metode sedemikian rupa sehingga terwujud suatu tatanan yang utuh, berdaya guna dan berhasil guna. Dengan demikian pada umumnya pelaksanaan program transportasi sangat berkaitan erat dengan rencana pembangunan suatu daerah/kawasan.

Dengan perkembangan otomotif yang sangat pesat menyebabkan penggunaannya sangat dominan dan jangkauan operasionalnya sangat luas, sehingga membuat pemerintah untuk harus melakukan pengaturan terhadap pengoperasian kendaraan bermotor di jalan. Untuk itu perlu dilakukan pengaturan pengawasan dan pengendalian terhadap kendaraan bermotor tersebut. Pemerintah harus melakukan pengujian teknis kendaraan secara berkala agar kendaraan bermotor tersebut laik jalan saat digunakan di jalan dan sesuai dengan penggunaan dan peruntukannya serta sesuai kelas jalan yang dilalui.

Agar kendaraan bermotor dalam pengoperasiannya memenuhi persyaratan teknis dan ambang batas laik jalan, termasuk persyaratan ambang batas emisi gas buang, perlu dilakukan pengujian. Dengan pengujian kendaraan dimaksud untuk : (a) Memberikan jaminan

keselamatan secara teknis terhadap pengguna kendaraan bermotor di jalan, (b) Melestarikan lingkungan dari kemungkinan pencemaran yang diakibatkan oleh penggunaan kendaraan bermotor di jalan, (c) Memberikan pelayanan umum kepada masyarakat.

Dalam Undang-undang Nomor 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan dinyatakan bahwa : "Setiap kendaraan bermotor, kereta gandeng, kereta tempelan dan kendaraan khusus yang dioperasikan di jalan wajib di uji". Pengujian kendaraan bermotor dilaksanakan dalam rangka menjamin keselamatan, kelestarian lingkungan dan pelayanan umum. Untuk itu setiap kendaraan bermotor wajib di ujikan secara berkala setiap 6 (enam) bulan sekali. Namun dengan pertimbangan tertentu, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1993 tentang Kendaran dan Pengemudi, dalam Pasal 148 ayat (1) dinyatakan untuk sementara yang wajib di ujikan adalah :

1. Kendaraan bermotor jenis mobil bis.
2. Kendaraan bermotor jenis mobil barang.
3. Kendaraan bermotor jenis mobil khusus.
4. Kereta gandengan.
5. Kereta tempelan.
6. Kendaraan umum.

Sementara untuk jenis kendaraan lainnya seperti sepeda motor dan mobil penumpang bukan untuk umum, waktu mulai berlakunya sebagai kendaraan wajib uji di tentukan kemudian (Pasal 149 PP 44 Tahun 1993).

Untuk Jawa Timur pengujian kendaraan bermotor dilaksanakan pada 23 (dua puluh tiga) Unit Pelayanan Uji sebagai berikut :

1. Unit Pelayanan Uji di Tandes melayani kendaraan wajib uji jenis kendaraan umum, truck dan bis yang berdomisili di Kota Surabaya;
2. Unit Pelayanan Uji di Wiyung melayani kendaraan wajib uji jenis kendaraan pick up yang berdomisili di Kota Surabaya;
3. Unit Pelayanan Uji di Malang dengan wilayah pelayanan Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota batu;
4. Unit Pelayanan Uji Kota Pasuruan dengan wilayah pelayanan Kota Pasuruan dan Kabupaten Pasuruan;
5. Unit Pelayanan Uji Kota Probolinggo dengan wilayah pelayanan Kota Probolinggo dan Kabupaten Probolinggo;
6. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Lumajang dengan wilayah pelayanan Kabupaten Lumajang;
7. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Mojokerto dengan wilayah pelayanan Kabupaten Mojokerto dan Kota Mojokerto;
8. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Jombang dengan wilayah pelayanan Kabupaten Jombang;
9. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Gresik dengan wilayah pelayanan Kabupaten Gresik;
10. Unit Pelayanan Uji Kota Kediri dengan wilayah pelayanan Kota Kediri, Kabupaten Kediri, Kabupaten Nganjuk;
11. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Blitar dengan wilayah pelayanan Kota Blitar dan Kabupaten Blitar;

12. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Tulungagung dengan wilayah pelayanan Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Trenggalek;
13. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Jember dengan wilayah pelayanan Kabupaten Jember;
14. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Banyuwangi dengan wilayah pelayanan Kabupaten Banyuwangi;
15. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Situbondo dengan wilayah pelayanan Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Bondowoso;
16. Unit Pelayanan Uji Kota Madiun dengan wilayah pelayanan Kota Madiun, Kabupaten Madiun, Kabupaten Magetan, dan Kabupaten Ngawi;
17. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Ponorogo dengan wilayah pelayanan Kabupaten Ponorogo dan Kabupaten Pacitan;
18. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Bojonegoro dengan wilayah pelayanan Kabupaten Bojonegoro;
19. Unit Pelayanan uji Kabupaten Tuban dengan wilayah pelayanan Kabupaten Tuban;
20. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Lamongan dengan wilayah pelayanan Kabupaten Lamongan;
21. Unit Pelayanan uji Kabupaten Pamekasan dengan wilayah pelayanan Kabupaten Pamekasan dan Kabupaten Sampang;
22. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Bangkalan dengan wilayah pelayanan Kabupaten Bangkalan;

23. Unit Pelayanan Uji Kabupaten Sumenep dengan wilayah pelayanan Kabupaten Sumenep;

Dalam pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor tersebut, setiap pemilik kendaraan bermotor diberikan kebebasan untuk memilih tempat pengujian kendaraannya walaupun bukan di tempat domisilinya (Pasal 164 Peraturan Pemerintah Nomor 44 tahun 1993). Dampak dari kebebasan pemilik kendaraan untuk melakukan pengujian kendaraan bermotor di berbagai lokasi tersebut mengakibatkan adanya beberapa Unit Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor yang akan memperoleh penerimaan retribusi yang lebih banyak atau lebih sedikit dibandingkan dengan potensi/populasi kendaraan wajib ujinya. Hal ini disebabkan oleh faktor jarak tempuh, domisili operasional kendaraan tersebut, peralatan uji yang dimiliki serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pemilik/penguasa kendaraan wajib uji.

Meskipun pengujian kendaraan bermotor menyangkut kepentingan masyarakat luas, namun sesuai fakta yang dihadapi oleh pihak Unit Pelaksana Teknis Dinas selaku institusi yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan penyelenggaraan pelayanan pengujian kendaraan, jumlah kendaraan yang terlambat atau tidak di ujikan tepat waktunya dalam jumlah yang cukup banyak dan cenderung setiap tahun makin bertambah, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.1
Jumlah Kendaraan Wajib Uji dan
Tingkat keterlambatan/Tidak di Ujikan

Tahun	Jumlah Kendaraan		Prosen (%)
	Wajib Uji	Terlambat/Tidak di Ujikan	
1996	223,252	29,575	13,25
1997	234,717	41,107	17,51
1998	221,864	50,999	22,99
1999	220,452	58,940	26,73
2000	225,932	58,693	25,98

Sumber : Dinas LLAJ Propinsi Jawa Timur Tahun 2001.

Dari data yang di olah tergambar bahwa pada kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir, jumlah kendaraan yang tidak/terlambat di ujikan rata-rata 21,29 % dari jumlah kendaraan wajib uji. Dengan jumlah terbesar terjadi pada tahun 1999 sebesar 26,73 %. Dari gambaran tersebut di atas bila tidak dilakukan upaya-upaya penanggulangan, maka sangat mungkin terjadi jumlah kendaraan yang tidak di ujikan akan semakin banyak dan tidak mustahil pada kurun waktu tertentu populasinya akan lebih besar dari pada kendaraan yang di ujikan, sehingga kendaraan tidak laik jalan yang beroperasi di jalan akan lebih dominan dibandingkan dengan kendaraan laik jalan. Akibatnya potensi terjadinya gangguan teknis berupa kemacetan dan kecelakaan serta pencemaran lingkungan akan semakin besar.

Unit Pelaksana Teknis Dinas sebagai lembaga pengelola dan melakukan pelayanan pengujian bermotor telah mengalami perubahan yang sangat mendasar setelah diperlakukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan

Pemerintah Daerah. Dengan diberlakukannya Undang Undang tersebut dan peraturan pelaksanaannya maka hampir semua lembaga yang sifatnya sentralistis berubah menjadi lokal dengan tingkat kepentingan otonomi daerah yang lebih besar, termasuk pengelolaan-pengelolaan organisasi yang mendukung sistem Pemerintahan. Unit-unit tugas yang ada di Daerah yang merupakan perpanjangan tangan dari Pemerintah Pusat, berubah menjadi perangkat daerah terkecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter, agama, serta kebijakan tentang perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dan perimbangan keuangan, sistem administrasi negara, pembinaan dan pemberdayaan alam, serta teknologi tinggi yang strategis, konservasi, dan standarisasi nasional.

Dengan berlakunya Undang Undang No. 22 tahun 1999 maka wewenang daerah dalam sistem pemerintahan lebih otonom sehingga lembaga-lembaga yang tadinya merupakan perpanjangan tangan dari pemerintah pusat, maka sekarang menjadi lebih otonom. Sehingga untuk melakukan pengujian kendaraan bermotor juga sudah otonom sepenuhnya dilakukan oleh Unit Pelaksana Teknis Dinas Daerah.

Karena adanya perubahan yang sangat mendasar tersebut maka ada kebutuhan yang mendesak terhadap pengelolaan sumber daya yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Semua organisasi sampai pada tingkat tertentu selalu berada dalam situasi perubahan yang terus menerus (Amstrong, 2003, hal. 193). Untuk itu organisasi tersebut harus berinovasi dalam melakukan transformasi sumber daya dalam memanej perubahan

tersebut. Transformasi yang sangat penting diantaranya adalah kepemimpinan (Nanus, 2001, lihat juga Nirenberg, 2002, hal. 269), manajemen, iklim organisasi (Ansari & Jackson, 1996), kompetensi pegawai (Mc Kenan & Beech, 2001), motivasi kerja pegawai, dan teknologi. Transformasi sumber daya tersebut sangat mempengaruhi jalannya organisasi dalam menentukan prospek masa depan yang sangat dipengaruhi oleh penentuan visi dan misi suatu organisasi (Nanus, 2001).

Dari gambaran latar belakang tersebut dapat terlihat bahwa organisasi pelaksana wajib uji kendaraan yang mendapatkan perubahan dari berbagai keterkaitan peraturan baik berupa Undang-Undang maupun dari aspek Peraturan Pemerintah sangat mempengaruhi jalannya pengujian kendaraan bermotor yang setiap tahunnya mengalami peningkatan yang signifikan. Untuk itu transformasi sumber daya tersebut perlu mendapat perhatian yang sangat mendasar dari pengembangan suatu organisasi.

Atas dasar pemikiran tersebut maka penulis ingin meneliti ***“Analisis Pengaruh Persepsi Atas Faktor Transformasi Sumber Daya Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Pengujian Kendaraan Bermotor di Jawa Timur”***.

B. RUMUSAN MASALAH.

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian tersebut sebagai berikut : Apakah faktor-faktor transformasi sumber daya (Kepemimpinan, Manajemen, Iklim Organisasi, Kompetensi Pegawai, Motivasi Kerja Pegawai, dan Teknologi)

berpengaruh terhadap terhadap kualitas pelayanan dalam pengujian kendaraan bermotor di Jawa Timur.

C. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor transformasi sumber daya (Kepemimpinan, Manajemen, Iklim Organisasi, Kompetensi Pegawai, Motivasi Kerja Pegawai, dan Teknologi) terhadap terhadap kualitas pelayanan dalam pengujian kendaraan bermotor di Jawa Timur.

D. KEGUNAAN PENELITIAN.

Dalam penelitian ini diharapkan dapat ditemukan signifikansi akademik dan signifikansi praktik.

1. Secara Akademik

Dari penelitian ini diharapkan dapat diperoleh data empiris yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi transformasi sumber daya Unit Pelaksana Teknis / Balai Pengujian Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Untuk itu dari penelitian ini secara khusus diharapkan bermanfaat ganda.

Pertama, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam menganalisis dan mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan pengujian kendaraan yang pada akhirnya berpengaruh

terhadap tidak/terlambatnya sejumlah kendaraan bermotor untuk di uji tepat pada waktunya.

Kedua, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan acuan dan perbandingan bagi para peneliti yang akan melanjutkan/meneliti tentang pengujian kendaraan bermotor yang ada di Jawa Timur.

2. Secara Praktik

Di dalam praktik pengujian kendaraan bermotor yang ada di Wilayah Jawa Timur, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan/pedoman bagi Dinas Lalu Lintas Angkutan Jalan/Perhubungan sebagai :

Pertama, penelitian ini menjadi landasan pemikiran dalam pelaksanaan penentuan kebijakan dan pembuatan keputusan bagi pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor oleh Pemerintah Propinsi, dan Pemerintah Kota maupun Kabupaten.

Kedua, dengan hasil penelitian ini, pihak Departemen Perhubungan dapat memperbaiki kekurangan-kekurangan perangkat lunak seperti penetapan standar penetapan laik jalan dan persyaratan, mekanisme dan prosedur pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor pengujian kendaraan di seluruh Indonesia.

Ketiga, Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi aparat yang terkait dan ingin melanjutkan serta mengetahui lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan pengujian

kendaraan bermotor atau faktor-faktor penyebab sehingga sejumlah kendaraan tidak/keterlambat diujikan tepat pada waktunya.

E. SISTIMATIKA PENULISAN

Dalam penulisan tesis ini akan dibuat dalam tujuh bab yang meliputi bab I merupakan pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kegunaan penelitian, serta sistematika bab.

Dalam bab II merupakan suatu tinjauan pustaka yang berisi tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan, baik dalam artian ruang lingkup ilmu pengetahuannya maupun dalam lokasi dan wilayah penelitian terhadap faktor-faktor input terhadap transformasi sumber daya dalam pelayanan pengujian kendaraan bermotor. Selain dari itu juga akan dimuat tentang landasan teoritis yang berkaitan dengan kepemimpinan, manajemen, motivasi kerja, iklim organisasi, kompetensi pegawai, dan teknologi.

Dalam Bab III akan digambarkan tentang kerangka konseptual dalam kaitannya dengan transformasi sumber daya dan kebijakan peningkatan kualitas pelayanan. Selain itu juga akan dibahas tentang keterkaitan antara faktor-faktor input terhadap transformasi sumber daya dan pelayanan.



yakni pelayanan yang mengarah pada kualitas pelayanan, selain itu juga digambarkan hipotesis penelitian.

Dalam bab IV digambarkan tentang metode penelitian yang melingkupi tentang populasi dan sampel yang akan dilakukan dalam penelitian ini serta bagaimana data-data yang berkaitan dengan transformasi tersebut dikumpulkan baik data yang berupa data primer maupun data sekunder. Selain dari hal tersebut juga akan dikemukakan beberapa hipotesis statistik, variabel penelitian dan bagaimana data-data tersebut akan dianalisis.

Pada Bab V akan digambarkan tentang hasil-hasil penelitian yang didapat di lapangan berupa gambaran umum tentang proses, prosedur, mekanisme dan tata cara pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor pada Unit-unit Pelaksana Teknis / Balai Pengujian Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Selain itu juga akan dideskripsikan tentang variabel-variabel dari penelitian tersebut yang berkaitan dengan faktor-faktor input dari transformasi sumber daya yang ada.

Dalam bab VI digambarkan pembahasan tentang hasil-hasil penelitian serta analisis yang mendalam terhadap faktor-faktor yang berpengaruh dan yang paling berpengaruh terhadap transformasi sumber daya dengan pelayanan.

Sedangkan dalam bab VII berisi tentang kesimpulan dan saran yang meliputi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran yang berkaitan dengan transformasi sumber daya dan pelayanan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. TRANSFORMASI SEBAGAI SUATU SISTEM DARI PERUBAHAN.

Keberhasilan kualitas pengembangan manajemen suatu organisasi sangat tergantung pada dua hal pokok; (1) keinginan besar dari manajemen puncak untuk menerapkan prinsip-prinsip kualitas dalam organisasi, dan (2) prinsip-prinsip kualitas itu di akomodasikan ke dalam sistem manajemen kualitas. Sehingga pihak manajemen mempunyai wilayah tanggung jawab dalam menetapkan kebijaksanaan untuk kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Keberhasilan semacam ini sangat tergantung pada komitmen manajemen terhadap pengembangan dan perbaikan operasi yang efektif dari sistem kualitas (Gaspersz, 1997:265). Berkaitan dengan hal tersebut dalam pengembangan manajemen pemerintahan yang ada di Indonesia juga telah mengikuti adanya perkembangan dari manajemen organisasi pemerintahan yang mengarah pada pelaksanaan manajemen pelayanan aparatur yang baik. Pelayanan pemerintah kepada masyarakat harus dilakukan oleh aparatur pemerintah karena merupakan bahagian dari tugas dan fungsi pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya. Seperti yang digambarkan secara umum dalam GBHN 1999 – 2004 bahwa :

Ketidak pekaan penyelenggaraan negara terhadap kondisi dan situasi tersebut telah membangkitkan gerakan reformasi di seluruh tanah air yang ditandai dengan tumbangnya rezim otoriter. Gerakan reformasi telah mendorong secara relatif terjadinya kemajuan-kemajuan di bidang politik, usaha penegakan kedaulatan rakyat, peningkatan peran masyarakat disertai dengan pengurangan dominasi peran pemerintah dalam kehidupan politik. (GBHN 1999 – 2002, hal. 66)

Pemerintah sebagai manajemen puncak dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tugas yang telah dinyatakan dalam GBHN mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas pelayanan dalam masyarakat. Manajemen operasional pemerintahan tentunya mempunyai fungsi pengoperasian manajemen (*Management Operation*) terhadap lembaga pelayanan masyarakat yang merupakan suatu siklus produksi jasa yang memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Oleh Chase dan Aquilano dalam bukunya *Production and Operation Management* bahwa jantung dari pada manajemen operasi (*Operation Management*) adalah memanej sistem produksi. Sistem Produksi menggunakan operasi sumber daya untuk mentransformasikan input ke dalam beberapa tujuan-tujuan yang diharapkan. Transformasi tentunya dapat mencakup :

- *Physical, as in manufacturing*
- *Location, as in Transportation*
- *Exchange, as in retailing*
- *Storage, as in warehousing*
- *Physiological, as in health care*
- *Informational, as in telecommunications.* (Chase & Aquilano, 1995, hal.6)

Tindak lanjut dari GBHN tersebut kaitannya dengan manajemen operasi sebagai bentuk transformasi sumber daya maka, pemerintah mengeluarkan UU No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan di Daerah, dan UU No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Atas dasar Undang-undang inilah kewenangan Pemerintah Daerah semakin besar sebagai daerah otonom dimana

sebagian besar kewenangan Pemerintah Pusat dialihkan pada Pemerintah Propinsi dan Kota/Kabupaten. Secara otomatis organisasi vertikal dan horisontal juga mengalami perubahan yang besar sesuai dengan tujuan visi dan misi masing-masing daerah Propinsi dan daerah Kota/Kabupaten. Secara detail telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 tentang Kewenangan Pemerintah dan Kewenangan Propinsi Sebagai Daerah Otonom. Menurut Muhammad Faisal Tamin (Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara RI) bahwa kebijakan tersebut mengandung tiga unsur utama, yakni :

1. *Streamlining* struktur organisasi pusat, karena berubah dari aktor menjadi fasilitator.
2. *Validation* struktur Provinsi, karena berubah dari pelaksana operasi menjadi pelaku kewenangan lintas Kabupaten dan Kota, dan
3. *Rightsizing* struktur Kabupaten dan Kota, karena akan menjadi tuan terhadap dirinya sendiri. (Tamin, Hal. 5)

Dari gambaran tersebut susunan organisasi dan perangkat daerah dapat dengan bebas menyusun struktur organisasi dan stafnya untuk melaksanakan tugas-tugas pelayanan umum secara profesional. Perubahan dari Undang-Undang dan Peraturan tersebut akan menimbulkan suatu kebutuhan yang mendesak akan sumber daya apa saja yang dapat disediakan apabila kita berusaha memahami dan mengelola diri kita sendiri dan lingkungan kita dalam konteks organisasi.

Dalam perspektif historis strategi dan prosedur umum dalam melakukan perubahan senantiasa dilakukan atas dasar perencanaan yang matang. Tentunya perubahan yang dimaksud adalah perubahan yang dilakukan

secara sadar dengan sengaja, dan dengan maksud tertentu sekurang-kurangnya pada pihak satu atau lebih agen yang berhubungan dengan upaya perubahan tersebut. Salah satu unsur dalam seluruh pendekatan terhadap perubahan terencana adalah pemanfaatan dan penerapan pengetahuan yang dilakukan secara sadar sebagai suatu instrumen atau alat untuk mengubah pola dan lembaga-lembaga praktek, pengetahuan atau teknologi yang berhubungan terhadap apa yang akan diterapkan dapat berupa pengetahuan tentang lingkungan bukan manusia tempat praktek berlangsung atau pengetahuan mengenai "teknologi alat" untuk mengendalikan suatu atau lain ciri dari lingkungan praktek (Bennis, dkk; hal. 28). Adapun jenis-jenis strategi untuk perubahan dapat dibagi atas tiga bagian yakni :

1. Strategi empiris rasional
2. Strategi normatif re-edukatif, dan
3. Strategi yang didasarkan pada penerapan kekuasaan. (Bennis, dkk; hal.29)

Jenis-jenis strategi tersebut akan diuraikan lebih lanjut berdasarkan kriteria-kriteria yang telah dibuat oleh Bennis.

ad. 1. Strategi empiris rasional.

Ber macam-macam strategi husus yang digolongkan dalam apa yang disebut pendekatan empiris-rasional untuk mengadakan perubahan. Alasan yang mendasari strategi ini adalah asumsi bahwa manusia dibimbing oleh akal budi dan manusia akan menggunakan alasan kepentingan diri sendiri yang rasional dalam menentukan perubahan yang dibutuhkan dalam perilaku. Pandangan optimistik

mengenai manusia dan masa depannya adalah merupakan dukungan terhadap pendidikan sebagai suatu jalan untuk menyebarkan pengetahuan ilmiah dan cara membebaskan manusia dari belenggu takhayul. Riset dan pendidikan sebagai agen kemajuan manusia, hal ini dapat dilihat dalam beberapa aspek antara lain :

a. Riset dasar penyebaran pengetahuan melalui pendidikan umum.

Strategi dasar yang mendorong pembentukan pengetahuan dasar dan yang menguntungkan pada pendidikan umum untuk menyebarkan hasil riset ke dalam pikiran dan otak manusia benar-benar masih merupakan strategi perubahan yang paling menarik bagi kebanyakan kalangan akademik.

b. Seleksi dan penggantian personil.

Kesulitan untuk memasukkan pengetahuan secara efektif ke dalam praktek terletak pada kurang cocoknya orang yang menduduki posisi dengan tanggung jawab untuk memperbaiki praktek. Kita dapat membutuhkan orang yang tepat menduduki jabatan yang tepat, jika pengetahuan ingin diterapkan secara optimal dan apabila perubahan rasional menjadi cita-cita dalam urusan organisasi dan urusan masyarakat. Potensi wahana perubahan dapat membuat observasi terhadap teknik-teknik yang lebih sering digunakan untuk mempertahankan sistem dari pada mengubah sistem, karena uraian pekerjaan (uraian jabatan) yang harus dipenuhi pegawai ditentukan dalam kaitannya dengan persyaratan sistem yang sudah ada. Disamping itu juga dengan

memusatkan perhatian pada pelaksana tugas sebagai hambatan utama untuk perbaikan, strategi seleksi dan penggantian pegawai cenderung tidak mengungkapkan kesulitan-kesulitan sistem sosial kultur yang mungkin perlu diubah apabila perbaikan harus dilakukan.

c. Analisis sistem sebagai staf dan konsultan.

Pegawai-pegawai pemerintahan, industri, dan pendidikan biasanya bekerja dalam hubungan staf dengan manajemen lini, yang mencerminkan bentuk organisasi lini staf birokratik yang berkembang pesat dalam organisasi karya dan perusahaan skala besar. Tidak ada alasan mengapa sumber daya manusia yang ahli dan analitis sistem tidak dapat digunakan dalam organisasi non-birokratik dan dalam proses mengubah bentuk organisasi birokrasi menjadi organisasi non-birokrasi. Hal ini tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian besar penggunaan analisis sistem perubahan menggunakan bentuk-bentuk manajemen terutama berkaitan dengan manajemen ilmiah. Manajemen lini sebuah organisasi pemerintah dan perusahaan berusaha mengorganisasi manusia dan teknis ke arah tercapainya tujuan-tujuan organisasi dengan cara-cara yang paling efisien.

d. Riset terapan dan sistem hubungan untuk penyebaran hasil riset.

Sistem riset terapan dapat berjalan lebih baik jika digunakan untuk mengembangkan dan menyebarkan teknologi alat dari pada untuk mengembangkan dan menyebarkan teknologi, meskipun

pengembangan sosiologi pedesaan dan pengembangan ekonomi pertanian memperlihatkan bahwa petugas penyuluhan bukan sama sekali tidak menyadari dimensi perilaku masalah perubahan. Namun melalui tugas penyuluhan yang kooperatif yang dilakukan oleh sebuah lembaga riset dan pengembangan terapan merupakan bagian tradisi pendekatan yang merekayasa dan identifikasi dalam pemecahan masalah.

- e. Pemikiran utopia sebagai suatu strategi perubahan.

Proyeksi mengenai utopia sebagai suatu strategi perubahan rasional-empiris dipakai untuk menemukan dan merancang bentuk masa depan dengan mengekstrapolasi apa yang kita ketahui pada masa sekarang ini akan menggambarkan arah untuk perencanaan dan tindakan pada saat sekarang ini. Jika gambaran masa depan potensial meyakinkan dan secara rasional persuasif orang yang ada pada masa sekarang ini, maka gambaran tersebut akan menjadi bagian dari dinamika dan motivasi tindakan sekarang.

- f. Reorganisasi perseptual dan konseptual melalui penjelasan bahasa.

Dalam liberalisme klasik, salah satu yang dianggap musuh perubahan rasional dan kemajuan adalah takhayul. Takhayul dibawa dari orang ke orang, dari generasi ke generasi melalui agen bahasa yang tidak jelas dan mistis. Orang yang di didik dalam semantik umum diharapkan akan dapat melihat dengan tepat, berkomunikasi dengan lebih memadai, dan memberikan

pertimbangan secara lebih efektif dan dengan demikian menempatkan dasar umum yang realistis bagi tindakan dan perubahan.

ad. 2. Strategi Perubahan Normatif – Re-edukatif.

Kelompok strategi ini mendasarkan asumsi dan hipotesa mengenai manusia dan motivasinya yang sama sekali berbeda dengan asumsi dan hipotesa yang mendasari apa yang disebut strategi rasional-empiris. Perubahan pola tindakan atau praktek adalah perubahan bukan hanya pada perlengkapan informasional rasional manusia, melainkan juga pada tingkat pribadi, pada kebiasaan serta nilai dan juga pada tingkat sosiokultural, perubahan dalam struktur normatif, dalam peran dan hubungan yang, dan dalam orientasi kognitif dan perseptual.

ad. 3. Pendekatan Kekuasaan-Paksaan Dalam Mengadakan Perubahan.

Kekuasaan dalam hal ini adalah meliputi seluruh aktivitas dari tindakan manusia. Penekanan disini lebih banyak terletak pada unsur kekuasaan yang menjadi landasan strategi perubahan dan dalam cara-cara kekuasaan dihasilkan dan diterapkan dalam proses untuk mengadakan perubahan. Dengan demikian, apa yang disebut dengan pendekatan rasional-empiris tergantung pada pengetahuan sebagai suatu unsur utama kekuasaan. Menurut pandangan ini, manusia yang berpengetahuan merupakan sumber kekuasaan yang sah dan arus pengaruh atau kekuasaan yang diinginkan adalah dari orang-orang

yang tahu untuk orang yang tidak tahu melalui proses pendidikan dan proses penyebaran informasi yang sah.

Unsur kekuasaan yang ditekankan pada kekuasaan paksaan umumnya ditekankan pada sanksi-sanksi politik dan ekonomi dalam penggunaan kekuasaan. Namun strategi kekuasaan paksaan lainnya menekankan penggunaan kekuasaan moral, dengan menggunakan perasaan bersalah dan perasaan malu.

Dari gambaran tentang suatu perubahan yang telah direncanakan dapat dilihat dari beberapa aspek yang sangat mempengaruhi transformasi dalam pelaksanaannya. Dalam hal ini perubahan merupakan bagian dari pengembangan sensitivitas yang mengerti proses alam perubahan dan fase atau tahap perubahan yang dapat diperkirakan sehingga manajer dapat melakukan persiapan dan meyakinkan orang tentang apa yang sedang terjadi. Perubahan selalu melibatkan kehilangan-kehilangan masa lalu, rutinitas, kenyamanan dan hubungan. Tetapi perubahan yang tidak diharapkan dapat menimbulkan kesempatan perubahan yang besar. Perubahan yang besar dalam suatu organisasi dapat menimbulkan reaksi negatif dan positif. Hampir setiap perubahan utama akan membuat semua hal makin buruk sebelum menjadikannya makin baik dampak langsung perubahan yang menurunkan produktivitas terlihat nyata pada kurva produktivitas pada saat orang berusaha dengan cara yang baru, mengatasi kurva belajar mereka sendiri, serta mati-matian untuk tetap melaksanakan aktivitasnya. Hal ini mungkin dapat berlangsung berbulan-bulan ataupun

bertahun-tahun sebelum produktivitas kembali dan melebihi tingkat aslinya.

Jadi perubahan atau tahap transisi adalah :

Tahap dimana orang memerlukan kondisi keamanan psikologis, dukungan dan pelatihan sementara mereka berjuang dengan resiko-resiko dan keadaan baru yang tak menentu. "Membekukan kembali" berarti menggunakan sistem infra struktur, prosedur, struktur dan tanggung jawab pekerjaan yang meyakinkan bahwa orang tidak dapat mundur dan perubahan sudah saatnya diterapkan (Clarke, 1999. Hal. 96).

Transformasi sebagai suatu akibat dari adanya perubahan dalam organisasi yang senantiasa merupakan tanggung jawab dari seorang manajer dalam suatu organisasi. Keberhasilan upaya perubahan organisasi senantiasa ditandai dengan penerapan sejumlah pendekatan yang terampil oleh seorang manajer dengan dua ciri khusus yakni : para manajer melakukan pendekatan dengan kesadaran akan kekuatan dan keterbatasannya, dan menilai serta mencermati situasi secara realitas. Menurut Kotter (1999, Hal. 77) bahwa ada delapan langkah untuk transformasi organisasi :

- a. Tetapkan rasa urgensi, mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis;
- b. Bentuk kelompok dengan kekuatan memadai untuk perubahan;
- c. Ciptakan visi, agar mengarahkan upaya perubahan;
- d. Komunikasikan visi, kiat baru;
- e. Berdayakan pihak lain untuk melaksanakan visi;
- f. Rencanakan perbaikan kinerja yang nyata;
- g. Konsolidasi perbaikan dan adakan lebih banyak lagi perubahan;
- h. Lembagakan pendekatan baru, untuk menjamin kemajuan;

Transformasi sebagai hasil dari manajemen perubahan dalam suatu organisasi, Senge, dkk. (1999, hal. 4) menilai bahwa munculnya orang-orang yang melihat adanya perubahan dalam organisasi mempunyai perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Perbedaan-perbedaan tersebut dapat dilihat kaitannya dengan tujuan organisasi dalam rangka perubahan yang berhubungan dengan *acceleration*, *visioner*, dan *intelligence organizations*. Banyak manager menggunakan kata transformasi untuk menggambarkan sebagai inisiatif perubahan secara keseluruhan dalam suatu organisasi (Peter senge, dkk, 1999, hal. 15). Transformasi dapat menjadi sarana oleh orang-orang untuk mengenal adanya suatu perubahan dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh W. Edwards Deming dalam Peter Senge (1999) bahwa tidak ada perubahan tanpa transformasi. Secara tradisional bahwa program-program perubahan datangnya dari atas (*Top-down change programs*).

Transformasi pada hakekatnya akan menciptakan probabilitas yang besar dalam pembangunan sebagai komplemen keterbukaan sektor negara dan merupakan dasar rasional (*rationale*) untuk mencapai tujuan-tujuan penting dari pembangunan ekonomi. Kaitannya dengan mutu pelayanan ada enam prinsip-prinsip dasar untuk menilai kualitas pelayanan seperti yang dikemukakan oleh D.Otis Wolkins (dalam Eberhard E. Scheuing, 1993, hal. 69 – 76) yakni : (1) *Leadership*, (2) *Education*, (3) *Planning*, (4) *Review*, (5) *Communications*, and (6) *Rewards and Recognition*.

Pelayanan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor yang terkait langsung dengan organisasi. Faktor tersebut merupakan transformasi sumber daya organisasi terhadap pelayanan yang berupa : Kepemimpinan (Nanus, 2001, lihat juga Niernberg, 2002, hal 269), Manajemen dan Iklim Organisasi (Ansari dan Jackson, 1996), Kompetensi Pegawai (Mc Kenen dan Beech, 2001), Motivasi kerja Pegawai dan Teknologi. Keenam aspek ini

adalah merupakan sebagai suatu transformasi dari internal organisasi sehingga mengakibatkan pelayanan menjadi semakin baik dan prima.

Manajemen dalam suatu organisasi merupakan sebagai titik pangkal utama dalam menjalankan organisasi. Motivasi kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja dalam suatu organisasi. Dari aspek iklim organisasi dapat bersifat internal dan eksternal dimana dapat berkaitan dengan kebijakan yang diambil oleh organisasi dan pertanggung jawabannya. Dari aspek kepemimpinan sangat ditentukan bagaimana tipe dari seorang pimpinan dalam suatu organisasi dapat memicu bekerja orang yang ada dalam organisasi, tentunya sangat dipengaruhi oleh adanya kompetensi pegawai itu sendiri sesuai dengan kepemilikan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang ada baik secara formal maupun informal. Tentu ini semua akan juga dipengaruhi oleh teknologi yang mendukung dalam dunia kerja tersebut baik dalam bentuk peralatan maupun fasilitas-fasilitas lainnya.

B. TRANSFORMASI SUMBER DAYA

1. KEPEMIMPINAN.

Pemimpin yang baik mempunyai rasa tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpinnya, karena faktor nilai dan budaya sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif.

Kepemimpinan adalah suatu rangkaian kegiatan (proses) yang rumit dan merupakan hasil dari interaksi antara pimpinan, para pengikut dan situasi kepemimpinan. (Afnef Nahavandi, 1997).

Ini adalah merupakan suatu proses yang dapat mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang dapat mempertautkan antara kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan. Sebab kalau tidak ada pemimpin maka organisasi hanya dapat merupakan kumpulan orang-orang dan mesin saja.

Dari tekanan seorang pimpinan maka tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Kepemimpinan yang berhasil tergantung pada perilaku, keterampilan dan tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi (Keith Davis 1994: 152). Para pimpinan menggunakan jenis keterampilan yang berbeda-beda yakni keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual.

Keterampilan teknis (*Technical Skill*) mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Keterampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional, tetapi pada saat pegawai di promosikan pada tanggung jawab kepemimpinan, keterampilan teknis mereka secara proporsional menjadi kurang penting.

Keterampilan manusiawi (*Human Skill*) adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pimpinan pada setiap tingkat organisasi memerlukan keterampilan manusiawi yang efektif.

Keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*) adalah kemampuan untuk berfikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi. Keterampilan konseptual berhubungan dengan gagasan, sedangkan keterampilan manusiawi berfokus pada orang dan keterampilan teknis pada benda.

Para pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Pemimpin yang positif, partisipatif, dan berorientasi konsiderasi cenderung lebih efektif dalam situasi tertentu. Akan tetapi model kepemimpinan kontingensi, gaya yang lebih autokratik dan dapat berhasil dalam situasi yang sangat menguntungkan atau yang sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin.

Model kepemimpinan kontingensi (*Situational*) seperti yang dikemukakan oleh Fildes bahwa :

Gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi dimana pimpinan tersebut bekerja. Secara lebih spesifik, gaya kepemimpinan terbaik tergantung pada apakah situasinya pemimpin menguntungkan atau tidak menguntungkan dan dapat juga berada diantara kedua ekstrim tersebut. Apabila situasinya berbeda maka persyaratan kepemimpinan juga berbeda. (Dalam Keith Davis : 166)

Lebih lanjut dijelaskan bahwa keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara orientasi pegawai dengan tiga variabel tambahan yang berkaitan dengan pengikut, tugas, dan organisasi. Ketiga variabel itu adalah hubungan antara pemimpin dan anggota, struktur tugas, dan kuasa posisi pemimpin.

Dari cara memimpin seseorang yang menggunakan kuasa dapatlah ditentukan gaya dari kepemimpinannya. Masing-masing gaya tersebut adalah gaya outokratik (*Autocratic*), gaya partisipatif (*Participative*), dan gaya bebas kendali (*Free-rein*). Semua gaya tersebut masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Pemimpin menggunakan ketiga gaya tersebut, tetapi satu gaya cenderung lebih dominan dari yang lain.

Pemimpin autokratik memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Mereka menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintakkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Kepemimpinan autokratik umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman, tetapi kepemimpinan seperti ini dapat juga menjadi positif apabila pemimpinnya bermurah hati dan cenderung memberikan imbalan kepada para pegawainya.

Gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative*) mendesentralisasikan wewenang. Keputusan partisipatif tidak bersifat sepihak, karena keputusan itu timbul dari upaya konsultasi dengan para pengikut dan keikutsertaan mereka. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial. Para pegawai memperoleh informasi dari pimpinan tentang kondisi yang mempengaruhi pekerjaan mereka dan didorong untuk mengungkapkan gagasan dan mengajukan saran. Kecenderungan yang umum adalah ke arah penerapan praktek partisipasi lebih luas karena konsisten dengan model perilaku organisasi yang supportif dan kolejal.

Gaya kepemimpinan bebas-kendali, menghindari kuasa dan tanggung jawab. Mereka sebagian besar bergantung pada kelompoknya untuk menentukan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil, dan mengabaikan kontribusi pemimpin dengan cara yang kurang lebih sama seperti kepemimpinan autokratik yang mengabaikan kelompok. Gaya ini hanya dapat bermanfaat dalam situasi dimana pemimpin dapat memberi peluang sepenuhnya kepada kelompok untuk melakukan pilihan mereka sendiri.

Pada abad 21 saat ini pimpinan tidak lagi bertindak semata dalam mengarahkan orang-orang untuk mencapai tujuan, tetapi lebih dari itu. Seperti yang dikemukakan oleh Drucker (1999) bahwa :

Perubahan sudah menjadi realitas yang normal, dimana organisasi memutuskan untuk menjadi pimpinan perubahan. Pimpinan perubahan memandang perubahan sebagai suatu kesempatan, dimana ia tahu bagaimana menemukan perubahan yang benar dan tahu bagaimana membuatnya efektif baik yang terjadi di luar maupun di dalam organisasi. (Drucker, 1999)

Untuk mencapai keadaan ini ada empat syarat yang harus dilakukan :

- a. Perlu adanya kebijakan-kebijakan untuk membuat masa depan organisasi ke arah yang lebih baik.
- b. Mempunyai metode yang sistematis untuk melihat dan mengantisipasi perubahan.
- c. Mengenal cara untuk mengenal perubahan, dan

d. Membuat kebijakan yang dapat menyeimbangkan perubahan dan komunitas

Sebagai suatu komunitas dalam perubahan yang kontinyu berjalan seiring dengan tuntutan organisasi. Karena organisasi/institusi yang semakin diorganisir menjadi pemimpin perubahan maka semakin ia membutuhkan kontinuitas internal dan eksternal yang berarti harus mencapai suatu keseimbangan antara perubahan dan kontinuitas. Keseimbangan ini tercapai jika adanya pekerjaan yang terus menerus dalam mencari informasi serta didukung oleh sistem kompensasi dan non kompensasi yang mantap.

Pimpinan perubahan harus dapat melihat bahwa informasi teknologi tidak hanya sebagai produser data saja tetapi juga akan menjadi produser informasi. Tugas pimpinan adalah mengeliminasi data yang tidak ada hubungannya dengan informasi yang mereka butuhkan, dan mengorganisasi data untuk menganalisisnya dan menginterpretasikannya supaya dapat menjadi suatu acuan untuk mengambil tindakan yang benar sekaligus untuk menghadapi tantangan yang berikutnya. Sistem informasi yang cukup harus meliputi informasi yang dapat membuat para eksekutif sebagai *knowledge worker* dimana informasi sudah dapat dianggap sebagai sumber utama organisasi.

2. MANAJEMEN.

Perbaikan adalah perubahan terencana menuju pada sesuatu yang lebih baik. Perubahan harus dilaksanakan dan dikelola (*Managing Planed Change*) jika dimanfaatkan sebagai alat pengembangan suatu

organisasi. Manajemen sangat berpengaruh terhadap komitmen perubahan yang mengaitkan antara proses pembelajaran menggantikan yang lama dengan yang baru. Tanpa kesadaran tersebut maka akan sulit mencapai transformasi sumber daya terutama yang berkaitan dengan manajemen.

Manajemen merupakan suatu ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Tujuan manajemen sangat dipengaruhi oleh suatu upaya yang dilakukan oleh manajer sebagai pengelola organisasi terhadap sumber daya manusia secara keseluruhan yang ada dan bekerja dari organisasi yang dipimpinnya. Hal ini merupakan suatu kunci utama seorang pimpinan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam suatu organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Siagian bahwa :

Manajemen adalah suatu kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain. (Siagian, 1993 : Hal.4)

Pola-pola yang diterapkan oleh penguasa pemberdaya tergantung pada nilai inti dominan (*dominant core value*) yang dianut oleh penguasa pemberdaya yang bersangkutan yang dapat diterapkan sebagai suatu strategi, struktur, sistem dan budaya organisasi. Dalam hal ini ada tiga pola utama dalam mengidentifikasi sistem manajemen yang dapat digunakan yakni : Pola manajemen yang berdasarkan pada sistem komersialisme, responsif terhadap pelanggan dan nilai-nilai yang dianut

dalam budaya organisasi tersebut. John D Millet, juga menegaskan bahwa :

Manajemen merupakan proses pengarahan dan pemberian fasilitas dari pada pekerjaan orang-orang yang diorganisasikan di dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (dalam Sukarno, 1986: Hal.20).

Dalam pengertian dasar tersebut di atas juga dapat ditegaskan kembali oleh Terry bahwa fungsi manajemen dapat di klasifikasi dalam empat kategori yakni : Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Menggerakkan untuk bekerja (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*).

Dalam fungsi perencanaan ditentukan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu perencanaan yang baik dimana organisasi harus menentukan garis-garis besar untuk dapat memulai tindakan organisasi. Kebijakan ditentukan, rencana kerja disusun sampai pada bagaimana pekerjaan itu akan dilaksanakan. Fungsi ini menghendaki seorang manajer harus mempunyai wawasan kedepan dengan tujuan yang jelas.

Setelah fungsi perencanaan dilaksanakan tentunya fungsi yang sangat menentukan adalah bagaimana kegiatan-kegiatan yang diperlukan dibagi-bagi terhadap anggota organisasi sampai ketinggian bawah. Untuk diadakan suatu penggolongan tugas dan pekerjaan yang akan didelegasikan kepada setiap anggota organisasi. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dan aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakan kearah tugas dan fungsi dari masing-masing anggotanya. Tindakan tersebut dapat berupa kepemimpinan

(*Leadership*), perintah, instruksi untuk aplikasi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

Fungsi yang terakhir adalah adanya pengawasan yang dilakukan oleh manajer-manajer untuk mengecek apakah pekerjaan tersebut telah dilaksanakan atau belum, guna dapat memastikan pekerjaan orang-orang berjalan dengan memuaskan dan menuju ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Dari fungsi-fungsi tersebut transformasi manajemen dapat melaksanakan aktivitasnya dengan dua kemungkinan terhadap perbaikan suatu organisasi. Kemungkinan pertama dapat dilakukan dengan memulai pembenahan dengan merancang strategi yang jelas, lengkap dengan rincian rencana kerjanya yang harus tertuang dalam cetak biru (Program) yang telah disepakati. Hal ini dapat disebut sebagai gaya manajemen *blackspace approach*. Pendekatan yang kedua adalah memulai program pembenahannya dengan merancang visi dan misi suatu organisasi atau sering disebut sebagai output akhir. Untuk mencapai tujuan tersebut sepenuhnya diserahkan kepada masing-masing orang dengan harapan agar karyawan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi, hal ini dapat dikategorikan sebagai suatu pendekatan gaya manajemen *whitespace company*.

3. IKLIM ORGANISASI.

Iklm organisasi adalah merupakan kondisi fisik dan sosio psikologis yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja. Untuk itu iklim

organisasi sangat erat kaitannya dengan tugas seseorang dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Gibson, 1973). Sedangkan Keith Davis (1994: Hal.21) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan. Jadi iklim kerja sebenarnya merupakan suatu produk akhir dari interaksi antar pegawai yang ada di suatu lembaga guna mencapai keseimbangan antara tujuan organisasi dengan tujuan individu (Hoy dan Miskel, 1978).

Beberapa jenis pekerjaan tidak dapat dilaksanakan dengan efisien, jika lingkungan fisiknya tidak memadai. Apabila lingkungan fisik tidak mendukung lingkungan kerja dan dipaksakan untuk tetap harus mengerjakan pekerjaan, maka seseorang akan segera kehilangan gairah kerja yang dapat mengakibatkan tidak ingin berusaha bekerja dengan baik. Seperti yang dikemukakan oleh Herzberg (dalam Azhar Kasim, 1993) bahwa salah satu dimensi dari *hyegienes theory* yang paling berpengaruh dalam diri manusia adalah kondisi kerjanya.

Kemampuan berprestasi bukanlah sekedar suatu gejala teknis semata, tetapi juga merupakan pengaruh dari aspek-aspek sosial. Produktivitas seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh para rekan kerja dan perilaku para pekerja yang dikendalikan oleh suasana kelompok. Secara individu, pekerja kehilangan identitas dan menjadi anggota kelompok sepenuhnya. Rasa kebersamaan dalam suatu kelompok kerja dapat tercipta karena adanya visi bersama dalam suatu kelompok kerja maupun dalam suatu organisasi. Organisasi cenderung menarik dan

mempertahankan orang-orang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkat tertentu polanya dapat langgeng. Sama halnya dengan orang-orang yang memilih untuk pindah ke iklim geografis tertentu seperti pantai, pegunungan atau padang pasir, mereka juga dapat memilih iklim organisasi yang disukai.

Iklim organisasi yang tidak mendorong tercapainya kinerja yang tinggi diwujudkan dalam perilaku masa bodoh, kurang disiplin, kurang bertanggung jawab, takut mengambil resiko dan menentukan sikap yang diakibatkan oleh konformitas yang begitu tinggi. Seperti yang dikemukakan oleh Keith Davis (1994:Hal.23) bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Iklim organisasi dapat mempengaruhi hal tersebut karena dapat membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Para pegawai mendapatkan suatu imbalan, kepuasan, ataupun frustrasi yang dapat menimbulkan persepsi-persepsi yang berbeda terhadap iklim organisasi. Iklim organisasi yang baik memungkinkan pencapaian kinerja yang tinggi seperti : (1) Memungkinkan anggota organisasi mencapai karier yang baik, (2) Sistem birokrasi tidak berbelit-belit, (3) Keputusan pimpinan tidak pilih kasih, (4) Kolaborasi tim yang erat, (5) Demokratis, (6) Terbuka, (7) Memberdayakan anggota, (8) Tidak bersifat instruktif, (9) Dinamis, (10) Intim, (11) Dan mendorong untuk maju.

Iklim organisasi dapat berbeda di salah satu tempat pada kontinum yang bergerak dari yang menyenangkan ke yang netral sampai

dengan yang tidak menyenangkan. Baik majikan maupun pegawai menginginkan iklim yang lebih menyenangkan, seperti prestasi yang lebih baik dan kepuasan kerja. Ada beberapa instrumen yang telah dikembangkan oleh Keith Davis (1994) dalam mengukur iklim organisasi yang dibuat dalam bentuk instrumen dan secara spesifik mengidentifikasi sejumlah unsur dalam bentuk : (1) Kualitas kepemimpinan, (2) Kadar kepercayaan, (3) Komunikasi, ke atas dan ke bawah, (4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat, (5) Tanggung jawab, (6) Imbalan yang adil, (7) Tekanan pekerjaan yang nalar, (8) Kesempatan, (9) Pengendalian, struktur, dan birokrasi yang nalar, dan (10) Keterlibatan pegawai/keikutsertaan. Jadi iklim organisasi adalah merupakan suatu konsep sistem yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi, yang apabila gaya hidup tersebut dapat ditingkatkan, kemungkinan besar tercapai peningkatan prestasi yang dapat di ukur.

4. KOMPETENSI PEGAWAI.

Suatu organisasi baik perusahaan maupun instansi pemerintah akan maju jika didukung oleh orang yang kompeten dalam bidangnya. Kompetensi dapat diartikan sebagai ciri-ciri pengetahuan, keterampilan dan kepribadian yang diperlukan untuk mencapai performansi yang tinggi. Untuk mendapatkan karakteristik yang dimaksud dilakukanlah penggalian dengan membandingkan orang-orang yang memiliki performansi tinggi dengan yang performansinya rata-rata. Ini adalah pendekatan dari sudut pandang yang sifatnya individual. Jika kita ingin melihat dari pendekatan organisasi, maka tentu akan berangkat dengan

pola pikir yang berbeda walaupun akan bermuara pada tempat yang kurang lebih sama yaitu pada sifat individu tersebut. Untuk memelihara dan mengembangkan kompetensi inti (*core competence*) dibutuhkan sumber daya manusia yang dapat mendukung terwujudnya kompetensi tersebut. Kompetensi organisasi atau perusahaan tersebut yang kemudian diterjemahkan ke dalam kompetensi individu yang wajib dimiliki oleh semua anggota organisasi. Untuk itu dibutuhkan suatu kompetensi yang baru yang sering disebut dengan *Competency Based Human Resources*. Penerapan model kompetensi ini dapat dijadikan sebagai jembatan pencapaian sasaran dan strategi perusahaan di satu sisi dan pengembangan dan pemeliharaan kompetensi yang harus dikontribusikan dari sisi sumber daya manusianya. Pengelolaan ini memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang sejalan dengan tujuan organisasi dan proses perubahan, karena integrasi antara pengembangan sumber daya manusia dengan strategi dan sasaran perusahaan ataupun suatu organisasi. Konsekuensi logis dari fungsi semua ini akan diarahkan untuk mengasah kompetensi perusahaan yang diyakini berupa pembentuk keunggulan kompetitif perusahaan.

Dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kompetensi yang dimilikinya dapat diintegrasikan ke dalam sistem manajemen yang mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan diawali dengan proses seleksi pegawai (*Competency based selection*), kemudian dilanjutkan dengan pelatihan dan pengembangan (*Competency based training and development*), masalah pengelolaan

kinerja (*Competency based performance management*), sampai pada masalah penggajian (*Competency based reward*).

Kompetensi seorang pegawai sangat ditentukan oleh kepemilikan pengetahuan dan skill yang dimiliki seseorang. Tentunya hal ini dapat dilihat dalam bentuk pendidikan formal maupun dalam pendidikan non-formal. Dalam pendidikan formal tentunya sangat berkaitan dengan jenjang-jenjang pendidikan yang dianut oleh suatu negara seperti di Indonesia adalah jenjang pendidikan SD, SMP, SMU, dan Perguruan Tinggi ataupun Akademi. Dimana pendidikan tinggi juga telah terbagi pada jenjang Sarjana (S1), Magister (S2), dan jenjang Doktoral (S3).

Pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja organisasi merupakan suatu kebutuhan. Sebab anggota organisasi sebelum menduduki suatu jabatan, pengembangan karier dan promosi perlu mendapatkan pendidikan ataupun pelatihan. Pelatihan menaruh perhatian pada masukan (*input*) anggota organisasi dan teknologi. Pelatihan bagi anggota organisasi dirasa penting dalam meningkatkan kinerja sebab kondisi empiris memperlihatkan bahwa anggota organisasi kekurangan pengetahuan dan keahlian. Keahlian dan pengetahuan sangat diperlukan bagi perkembangan organisasi dapat dijumpai melalui pelatihan.

Pelatihan dapat dibedakan antara lain : (1) *Potential Training Needs*, (2) *Micro needs*, dan (3) *Macro needs*. (Dugan Laird, 1983: 7). *Potensial training* dapat dijabarkan sebagai potensi yang dimiliki berkaitan dengan potensi itu sendiri yang ditunjang oleh keahlian umum yang bersumber pada berbagai aspek yang meliputi promosi, transfer,

perencanaan program, tujuan-tujuan yang ingin dicapai dan pengaruh posisi seseorang. Sedangkan *Micro Needs* ditujukan oleh pada orang-orang atau kelompok yang sangat kecil, dan apabila melibatkan kelompok yang besar yang menyangkut prosedur dan kebijakan, struktur dan tujuan organisasi maka tentu akan dikategorikasn sebagai *Macro Needs*. Staf yang dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi tentu akan memiliki tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar sehingga diperlukan kualifikasi pengetahuan dan keahlian tertentu pula.

Pelatihan merupakan suatu solusi yang tepat bagi masalah kinerja kerja manakala anggota suatu organisasi dianggap kurang dalam pengetahuan ataupun keahlian. Dengan demikian pelatihan merupakan salah satu soslusi guna menanggulangi kinerja organisasi dalam hubungannya untuk peningkatan produktivitas dalam melakukan suatu pekerjaan.

5. MOTIVASI KERJA.

Motivasi merupakan suatu keinginan yang ada dalam diri seseorang untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan. Ini adalah merupakan salah satu faktor yang sangat dominan dalam pencapaian produktivitas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dapat mengarah kepada pelayanan yang baik. Pencapaian tujuan tersebut dapat terwujud tergantung pada berbagai sumber daya riil dan potensial yang dimiliki baik dalam diri seseorang maupun dari dukungan organisasi yang ada. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Steers R.M. dan Porter L.W. bahwa motivasi yang tinggi seyogyanya bersumber dari dalam diri seseorang dan ditopang faktor eksternal baik dalam

bentuk sarana dan prasarana maupun sumber daya lainnya (oleh Steers R.M. dan Porter L.W.1987: Hal.43).

Kebutuhan seseorang tergantung pada tingkat kebutuhan yang diinginkan, seperti yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (dalam Keith Davis, Jilid 1, 1994: Hal.68) bahwa kebutuhan seseorang bertingkat-tingkat sesuai dengan tingkatan kebutuhan yang di inginkan. Tingkat-tingkat kebutuhan tersebut dapat dibagi atas : (1) Kebutuhan fisik yang dasar, (2) Rasa Aman dan jaminan, (3) Kebutuhan memiliki dan kebutuhan sosial, (4) Penghargaan dan status, (5) Perwujudan diri dan pemenuhannya.

Kebutuhan Fisik yang dasar, Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat pertama yang merupakan kebutuhan untuk kelangsungan hidup. Dalam situasi kerja kebutuhan ini hampir-hampir tidak dominan karena telah cukup terpenuhi. Setiap orang harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, tetapi apabila kebutuhan ini telah terpenuhi maka mereka ingin memenuhi kebutuhan yang lain. Pemenuhan kebutuhan ini tidak bisa ditunda, karena pemenuhan kebutuhan ini akan membawa dampak yang membahayakan bagi kelangsungan hidup manusia dan organisasi. Tingkat kebutuhan selanjutnya cenderung mendominasi yaitu kebutuhan rasa aman dan jaminan (*Safety and security needs*).

Rasa aman dan jaminan, merupakan suatu kebutuhan untuk ingin terbebas dari ancaman seseorang/kelompok orang dan lingkungan demi terjaminnya keamanan fisik dan mental bagi kelangsungan hidup. Keamanan pada dasarnya merupakan jaminan bahwa kebutuhan primer

dapat dipenuhi esok hari dan sedapat mungkin untuk hari-hari selanjutnya. Karena adanya perbedaan individu, orang-orang berusaha mencari rasa aman dalam kadar yang berbeda-beda dan setiap orang memiliki kebutuhan adanya keamanan tertentu dan cara setiap orang dalam upaya memperoleh keamanan juga berbeda-beda. Kebutuhan keamanan juga mencakup adanya rasa ingin bebas dari tekanan-tekanan penguasa, pimpinan atau sesama anggota, maupun dalam mengemukakan pendapat secara bebas dan obyektif sehingga tidak terjadi pelanggaran hak asasi manusia.

Kebutuhan memiliki dan kebutuhan sosial, ini merupakan suatu kebutuhan dimana seseorang dapat diterima dan menerima orang lain dalam mengembangkan persahabatan dalam kelompok ataupun suatu organisasi. Kebutuhan untuk hidup dalam kelompok seperti organisasi kerja yang didasarkan pada ikatan daerah asal, agama, suku merupakan wujud dan kebutuhan untuk kebersamaan. Kebutuhan ini dapat melintasi batas-batas semua aspek kehidupan yang merupakan suatu alusri kehidupn yang ada dalam masyarakat.

Penghargaan dan status, keinginan akan penghargaan dan status merupakan suatu keinginan untuk mewujudkan mengenai harkat dan martabat diri sendiri dalam mendapatkan suatu penghargaan, perhatian, dan apresiasi dari orang lain. Dari sini didapat suatu kesan positif dalam diri seseorang yang dapat ditampilkan melalui pencapaian prestasi dan kinerja terbaik, melindungi, suka menolong, mendengarkan, menjadi pemimpin yang ditakuti ataupun disegani.

Perwujudan diri dan pemenuhannya, merupakan hirarkhi tertinggi dari kebutuhan manusia dimana seseorang memfokuskan perhatiannya pada pengembangan diri secara penuh sebagai individu.

Dari Teori yang di kemukakan oleh Abraham Maslow tersebut dapat di indikasikan bahwa ada bukti yang kuat terhadap suatu pandangan bahwa kebutuhan eksistensi tidak terpenuhi, tidak satupun tingkat kebutuhan yang lebih tinggi akan muncul. Ada juga beberapa bukti yang menunjukkan bahwa apabila kebutuhan keamanan tidak terpenuhi orang-orang tidak akan sampai pada kebutuhan yang lebih tinggi, akan tetapi hanya sedikit bukti yang mendukung pandangan di atas bahwa tingkat kebutuhan keamanan adalah merupakan hirarkhi kebutuhan. Jadi pada dasarnya dapat di katakan bahwa model hirarkhi kebutuhan adalah merupakan kebutuhan yang dapat terpenuhi pada diri seseorang tetapi tidak memotivasi jika dibandingkan dengan kebutuhan yang belum atau tidak terpenuhi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai jauh lebih termotivasi oleh hal-hal yang ingin mereka miliki ketimbang oleh hal-hal yang mereka peroleh. Mereka mungkin bereaksi untuk melindungi dan mempertahankan hal-hal yang telah mereka peroleh, tetapi mereka hanya akan lebih antusias apabila berusaha mendapatkan sesuatu yang lain dari yang telah mereka miliki.

Selain dari pendapat Maslow tersebut di atas juga telah dikembangkan suatu hasil penelitian yang dilakukan oleh Frederick Herzberg terhadap para ahli teknik dan beberapa konsultan yang ada di Amerika, dengan mengembangkan model dua faktor motivasi yaitu faktor

pemeliharaan dan faktor motivasi. Faktor motivasi yang penting adalah pekerjaan itu sendiri, pencapaian, pertumbuhan, tanggung jawab, kemajuan, dan pengakuan. Keseluruhan faktor tersebut adalah merupakan motivator ekstrinsik.

Lebih lanjut Herzberg mengatakan bahwa untuk pemenuhan kebutuhan seseorang dapat dibagi dalam dua macam kebutuhan yakni: (1) Kebutuhan dasar Hygiene (Iklim baik), termasuk upah, keamanan, kondisi kerja, status dan administrasi serta kebijaksanaan perusahaan, (2) Kebutuhan motivasi tinggi (Motivator), termasuk pertumbuhan personal, kemajuan, pengakuan, pertanggung jawaban, dan kesempatan dalam pekerjaan. Faktor Hygiene adalah faktor lingkungan untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan dalam pekerjaan. Faktor ini tidak mengakibatkan pertumbuhan dalam kapasitas keluarnya karyawan, tetapi hanya mencegah terjadinya kerugian bagi karyawan karena adanya restriksi. Sedangkan faktor motivator dapat menimbulkan akibat-akibat positif pada kepuasan kerja yang selanjutnya bisa menaikkan produktifitas kerja atau kinerja kerja yang lebih tinggi. Sebagai suatu motivator dapat mempengaruhi kemampuan seorang pekerja yang dapat dijadikan untuk merekomendasikan suatu pekerjaan yang strategik dalam mendorong inisiatif yang sifatnya intrinsik. Jadi studi mengenai motivasi merupakan upaya mencari jawaban mengenai hakekat manusia dalam organisasi, termasuk pendekatan kejiwaan yang meliputi makna rohani seperti kepribadian, sikap, watak dan harga diri.

6. TEKNOLOGI

Kemajuan teknologi dan otomatisasi telah memungkinkan pekerja untuk melipatgandakan produktivitas mereka per hari dan komputer telah

mempercepat penyebaran informasi (Henry Simamora, 1995). Selain dari adanya evolusi bentuk baru organisasi yang terjadi pada era teknologi informasi saat ini juga teknologi menambah kekuatan lain yang mempengaruhi lingkungan kerja suatu organisasi. Karena teknologi memiliki ciri umum tertentu yang meliputi spesialisasi, integrasi, ketidakberlanjutan dan perubahan.

Lingkungan teknologi mempengaruhi alat yang tersedia dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Lingkungan menjadi semakin kompetitif atau terjadinya perubahan teknologi, sehingga pemastian kinerja yang unggul menjadi hal yang terpenting. Hal ini sejalan dengan yang diketengahkan oleh Martani Husaini (1997), bahwa suatu organisasi tanpa memiliki keterampilan, sumberdaya maupun teknologi mustahil dapat membangun kestabilan organisasi dalam bersaing. Untuk itu organisasi dianggap tidak saja sebagai proses pengetahuan, tetapi juga sebagai pencipta pengetahuan.

Pada saat teknologi meningkat, spesialisasi juga cenderung meningkat (Keith Davis, 1993: Hal.15). Pada saat pekerjaan dipilah-pilah menjadi beberapa bagian yang lebih kecil, diperlukan upaya integrasi untuk memadukan kembali pekerjaan itu seluruhnya guna menghasilkan produk, organisasi dan masyarakat seutuhnya. Integrasi ini jauh lebih sukar dilakukan dalam masyarakat berteknologi tinggi dibandingkan dengan masyarakat yang berteknologi rendah, karena teknologi tinggi cenderung membuat sistem lebih rumit dan membuat semua bagiannya lebih bergantung pada satu sama lainnya.

Konsekuensi suatu teknologi dapat mengakibatkan orang-orang harus mengadaptasi perubahan yang tidak di harapkan. Revolusi

teknologi mengakibatkan revolusi sosial yang berkaitan dengan mobilitas sosial termasuk ekonomi dan sosial itu sendiri, juga dalam bidang pekerjaan dan geografik, manajerial yang menimbulkan adanya tuntutan terhadap orang-orang membutuhkan struktur imbalan yang baru dan penyeliaan. Teknologi tinggi cenderung memerlukan karyawan yang lebih profesional, ilmiah dan dapat mengoperasikan sistem tersebut. Pada saat akan menggerakkan karyawan ke dalam pekerjaan kantor, teknologi umumnya mempertinggi persyaratan keterampilan dan intelektual angkatan kerja secara menyeluruh. Teknologi cenderung mensyaratkan tingkat keterampilan yang lebih tinggi, baik dalam bidang produksi maupun dalam bidang jasa pendukung. Banyak pegawai ilmiah dan profesional yang diperlukan untuk mendisain, menerapkan, dan menaksir mesin dan sistem kerja teknologi yang rumit, yang menimbulkan kebutuhan akan pegawai terampil yang lebih banyak.



BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

A. TRANSFORMASI SUMBER DAYA PELAYANAN

Transformasi terhadap pelayanan administrasi publik di Indonesia telah dilakukan sejak tahun 1980-an, ditandai dengan adanya daya tanggap Birokrasi terhadap perkembangan ekonomi global, debirokratisasi, dan deregulasi dalam konteks sistem administrasi Negara. Dalam kaitan debirokratisasi hubungannya dengan administrasi pembangunan serta strategi pembangunan ekonomi dan keluwesan birokrasi dibutuhkan keterampilan rinci mengenai manajemen perencanaan dan pelaksanaannya, baik dalam memilih teknologi dan konstruksi, termasuk costing.

Transformasi untuk aspek-aspek yang berkaitan dengan pembangunan suatu negara (*Nation Building*) dalam era globalisasi telah disadari dan dilaksanakan oleh negara-negara bangsa lain di dunia sejak dasawarsa 1980-an. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Anwari (Dalam Manajemen Pembangunan 1995) yang mengutip pendapat dari Reich bahwa berbagai negara didunia saat ini telah dilanda oleh berbagai guncangan dan ketidakpastian, hal ini disebabkan oleh masalah-masalah klasik di seputar globalisasi yang semakin memperkuat jaringan ekonomi global.

Ketepatan dalam mentransformasi sektor publik pada hakekatnya akan menciptakan probabilitas yang sangat besar dalam pembangunan. Seperti di Jepang sektor publik ternyata dapat diarahkan untuk memacu

inisiatif-inisiatif usaha sektor swasta, sehingga dengan demikian proaktif sektor swasta menjadi tipe ideal dalam memformulasikan hubungan negara dan masyarakat pengusaha. Jajaran birokrasi Jepang telah bertindak sebagai information manager bagi dunia usaha Jepang.

Transformasi merupakan komplemen keterbukaan sektor negara dan merupakan dasar rasional (*rationale*) untuk mencapai tujuan-tujuan penting dari pembangunan ekonomi. Transformasi merupakan satu sisi saja dari upaya pembauran administrasi publik secara menyeluruh. Transformasi yang dimaksudkan disini lebih merupakan transformasi sumber daya kaitannya dengan kelembagaan yang masih harus dilengkapi oleh perubahan mentalitas aparat dan pelaksana lapangan. Transformasi kelembagaan saja tanpa diikuti oleh perubahan mental aparat/personel merupakan penyelesaian separoh jalan. Namun dengan memberi tekanan pada transformasi yang lebih bersifat kelembagaan itu memungkinkan terjadinya hal-hal positif berikut ini : (1) Transformasi memberikan peluang untuk mengevaluasi prosedur administratif yang tengah berjalan, (2) Transformasi memungkinkan dilakukan redefenisi terhadap hubungan antara administrasi publik dan masyarakat publik, (3) Dengan transformasi akan terjadi perubahan yang fundamental terhadap cara pemecahan konflik, (4) Keluaran-keluaran transformasi dalam bentuk ketentuan-ketentuan formal maupun nonformal pada akhirnya merupakan instrumen yang mampu mengarahkan administrasi publik menjadi *reliable* dan *predictable*. (Anwari 1995).

Kaitannya dengan mutu pelayanan ada enam prinsip-prinsip dasar untuk menilai kualitas pelayanan seperti yang dikemukakan oleh D. Otis Wolkins seorang manager GTE Corporation (dalam Eberhard E. Scheuing, 1993, hal. 69 – 76) yakni : (1) *Leadership*, (2) *Education*, (3) *Planning*, (4) *Review*, (5) *Communications*, and (6) *Rewards and Recognition*. Keenam aspek inilah yang mempengaruhi penilaian kualitas pelayanan terhadap suatu organisasi. Leadership sebagai penginisiatif dalam kualitas strategi manajemen untuk dapat melihat dan mengimplementasikan keinginan-keinginan organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan yang diharapkan. Sebagai top pimpinan dalam organisasi harus dapat memimpin dan menggerakkan organisasi.

Pelayanan dalam suatu organisasi tentunya akan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terkait langsung dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut merupakan transformasi sumber daya organisasi terhadap pelayanan yang berupa : Kepemimpinan (Nanus,2001, lihat juga Niernberg,2002, hal 269), Manajemen dan Iklim Organisasi (Ansari & Jackson, 1996), Kompetensi Pegawai (Mc Kenen & Beech, 2001), Motivasi kerja Pegawai dan Teknologi. Keenam aspek ini adalah merupakan sebagai suatu transformasi dari internal organisasi sehingga mengakibatkan pelayanan menjadi semakin baik dan prima.

Manajemen dalam suatu organisasi merupakan sebagai titik pangkal utama dalam menjalankan organisasi karena didalam manajemen organisasi tentu dibutuhkan adanya suatu perencanaan yang matang terhadap pencapaian tujuan organisasi, adanya pengorganisasian untuk

mencapai aspek dari pengaturan dalam suatu organisasi, serta bagaimana menggerakkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut baik berupa manusia, pembiayaan maupun material.

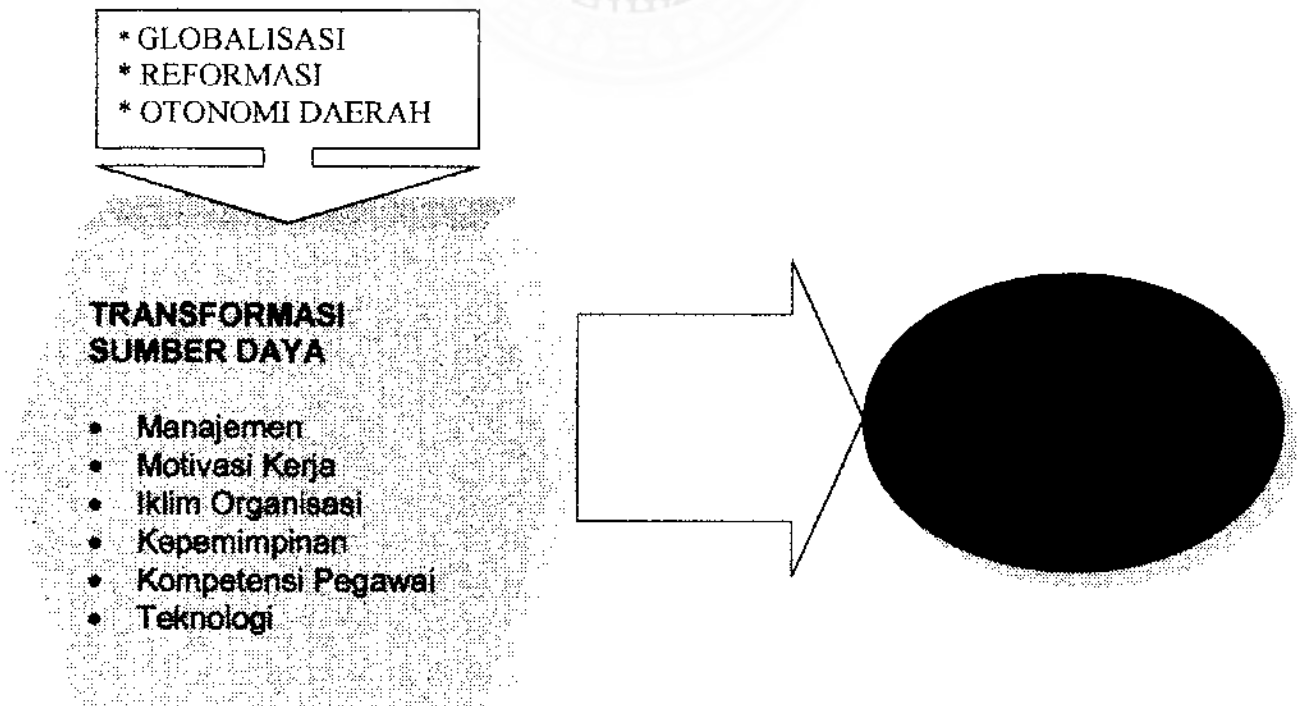
Motivasi kerja juga merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap perilaku kerja dalam suatu organisasi. Motivasi kerja tersebut dapat berupa semangat kerja dimana setiap pegawai melaksanakan fungsinya sebagai pegawai yang penuh gairah kerja untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena itu semangat dalam berprestasi perlu ditumbuhkan terus-menerus termasuk didalamnya keinginan untuk meraih pendidikan yang lebih tinggi seperti mengikuti kursus-kursus, pelatihan-pelatihan yang dilandasi oleh semangat kerja. Akibat dari ini akan menimbulkan adanya aktualisasi diri seseorang terhadap kinerja kerja itu sendiri, dimana tingkat kuantitas dan kualitas dari kerjanya setiap hari dapat terukur dan semakin meningkat.

Dari aspek iklim organisasi dapat bersifat internal dan eksternal dimana dapat berkaitan dengan kebijakan yang diambil oleh organisasi dan pertanggung jawabannya yang tidak menyimpang dari ketentuan-ketentuan yang telah ada. Birokratis juga merupakan hal yang berpengaruh dalam iklim organisasi dimana pegawai dihadapkan pada prosedur yang berbelit-belit dan kaku baik dalam penyusunan berbagai program dan kegiatan-kegiatan lainnya yang dapat memakan waktu yang cukup lama, tenaga yang banyak, serta biaya yang besar.

Dari aspek kepemimpinan sangat ditentukan bagaimana tipe dari seorang pimpinan dalam suatu organisasi sehingga dapat memicu orang-

orang yang ada dalam organisasi lebih giat bekerja dan merasa bersahabat terhadap tipe kepemimpinan yang ada. Tentu ini akan sangat dipengaruhi oleh adanya kompetensi pegawai itu sendiri sesuai dengan kepemilikan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang ada baik secara formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang dimiliki tentu akan semakin intensif dan koordinatif dalam menjalankan fungsi-fungsi dan tugas yang ada. Tentu ini semua akan juga dipengaruhi oleh teknologi yang mendukung dalam dunia kerja tersebut baik dalam bentuk peralatan maupun fasilitas-fasilitas lainnya. Gambaran dari semua aspek tersebut dapat dilihat pada diagram yang ada di bawah ini :

Gambar 3.1
SKEMA ALUR FIKIR
TRANSFORMASI SUMBER DAYA
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN



B. KEBIJAKAN PEMERINTAH TERHADAP PELAYANAN PUBLIK

Dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara pada bab tiga yang merupakan visi dan misi pembangunan nasional Indonesia (GBHN-1999) menguraikan bahwa pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat adalah hal yang mutlak harus dilakukan oleh aparatur pemerintah dan tidak dapat ditawar lagi, karena merupakan bahagian dari tugas dan fungsi pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya. Pelayanan kepada masyarakat dipertegas oleh Presiden dalam INPRES 1/95 mengenai kualitas pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat, Keputusan MENPAN 81/93 Tentang pedoman pelayanan umum, dan Surat Edaran Menko WASBANGPAN 56/98 mengenai pelayanan kepada masyarakat, serta INPRES 7/99 mengenai akuntabilitas instansi pemerintah.

Kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan aparatur yang diberikan oleh pemerintah sebenarnya telah banyak diatur dalam peraturan pemerintah sebelumnya tentang Pedoman Pelayanan Umum, dan peningkatan kualitas pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat. Oleh karena itu, kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini selayaknya mendapat perhatian khusus dari para aparatur pemerintah untuk melaksanakannya dan menyesuaikan dengan tuntutan reformasi, otonomi daerah dan globalisasi.

Dalam pelayanan masyarakat secara umum dapat digambarkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat cenderung kurang, dan bahkan tidak berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya pengaduan yang diajukan masyarakat kepada aparatur pemerintah yang memberikan layanan kepada masyarakat.

Keluhan-keluhan seperti ini banyak dijumpai oleh yang sering berhubungan dengan aparaturnya pemerintah karena sesuatu urusan, dimana urusannya selain berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, juga perilaku oknum aparaturnya yang memberikan layanan kepada masyarakat kadang kala kurang bersahabat.

Pelayanan prima adalah merupakan salah satu program pemerintah dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan yang ada di lingkungan instansi pemerintahan. Perkembangan yang luar biasa telah dilakukan oleh Pemerintah saat ini untuk memaksimalkan hasil layanan yang diberikan kepada publik. Namun demikian usaha-usaha yang telah dilaksanakan selama ini juga belum memberikan hasil yang lebih baik dari apa yang diharapkan selama ini. Namun demikian dapat dilihat adanya beberapa perkembangan dari pelayanan prima tersebut.

Pelayanan prima juga telah mengalami perbaikan-perbaikan baik yang telah dilaksanakan ataupun yang akan dilaksanakan oleh pemerintah untuk memperbaiki kualitas dari pelayanannya kepada masyarakat. Seperti yang telah diuraikan panjang lebar oleh Sampara Lukman (2000 : 56) bahwa layanan prima adalah layanan yang memberikan kepuasan pelanggan. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 81/1995. Dalam keputusan MENPAN ini dijelaskan sendi-sendi pelayanan prima :

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.

2. Kejelasan dan kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai :
 - a. Prosedur / tata cara pelayanan umum;
 - b. Persyaratan pelayanan umum , baik teknis maupun administratif;
 - c. Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum
 - d. Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tatacara pembayarannya;
 - e. Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum;
 - f. Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/ kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan proses pelayanan umum;
 - g. Pejabat yang menerima keluhan masyarakat.
3. Keamanan, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
4. Keterbukaan, dalam arti prosedur/tatacara, persyaratan, satuan kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta .
5. Efisien, dalam arti ; (1) persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara

persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan, (2) dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya persyaratan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

6. Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan ; (1) nilai barang dan atau jasa pelayanan umum tidak menuntut biaya yang tinggi di luar kewajaran, (2) kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum, (3) ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
7. Keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
8. Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.

Kualitas pelayanan pada masyarakat merupakan salah satu masalah yang mendapat perhatian serius oleh Aparatur Pemerintah, mulai dari tingkat Nasional sampai kepada tingkat Pedesaan dan termasuk lembaga-lembaga Pemerintah Non-Departemen di seluruh Indonesia. Salah satu dari surat edaran MENKO – WASBANGPAN, yaitu No. 56/98 mengatur bahwa :

1. Dalam waktu secepat-cepatnya mengambil langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat pada masing-masing unit kerja/kantor pelayanan termasuk BUMN/BUMD.
2. Langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat tersebut diupayakan dengan :

- a. Menerbitkan pedoman pelayanan yang antara lain memuat persyaratan, prosedur, biaya/tarif pelayanan dan batas waktu penyelesaian pelayanan, baik dalam bentuk buku panduan/ pengumuman, atau melalui media informasi lainnya.
- b. Menempatkan petugas yang bertanggung jawab melakukan pengecekan kelengkapan persyaratan permohonan untuk kepastian mengenai diterima atau ditolaknya berkas permohonan tersebut pada saat itu juga.
- c. Menyelesaikan permohonan pelayanan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan, dan apabila batas waktu yang telah ditetapkan terlampaui, maka permohonan tersebut berarti disetujui.
- d. Melarang dan atau menghapus biaya tambahan yang dititipkan pihak lain dan meniadakan segala bentuk pungutan liar, diluar biaya jasa pelayanan yang telah ditetapkan.
- e. Sedapat mungkin menerapkan pola pelayanan secara terpadu (satu atap atau satu pintu) bagi unit-unit kerja kantor pelayanan yang terkait dalam proses atau menghasilkan satu produk pelayanan.
- f. Melakukan penelitian secara berkala untuk mengetahui kepuasan pelanggan/masyarakat atas pelayanan yang diberikan, antara lain dengan cara penyebaran kuesioner kepada pelanggan/ masyarakat dan hasilnya perlu dievaluasi dan ditindak lanjuti

- g. Menata sistem dan prosedur pelayanan secara berkesinambungan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan dinamika masyarakat.
- h. Pemerintah membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat baik langsung maupun melalui media massa untuk menyampaikan saran dan atau pengaduan mengenai pelayanan masyarakat.

Dalam agenda perilaku pelayanan prima sektor publik SESPANAS LAN (1998) dinyatakan bahwa yang dimaksud pelayanan prima adalah ;

1. Pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada pengguna jasa,
2. Pelayanan prima bila ada standar pelayanan,
3. Pelayanan prima bila; melebihi standar, atau sama dengan standar,
4. Standar, dan pelayanan yang dilakukann secara maksimal, pelanggan adalah masyarakat dalam arti luas, masyarakat eksternal dan masyarakat internal.

C. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan kerangka pemikiran gambaran variabel dependen dan independen, maka gambaran hipotesis yang ada dalam penelitian ini adalah faktor transformasi sumber daya (manajemen, motivasi kerja, iklim organisasi, kepemimpinan, kompetensi pegawai dan teknologi) berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dalam pengujian kendaraan bermotor di Jawa Timur.



BAB IV

METODE PENELITIAN

BAB IV

METODE PENELITIAN

Untuk meneliti pengaruh faktor-faktor transformasi sumber daya terhadap kualitas pelayanan dalam pengujian kendaraan bermotor di Jawa Timur, peneliti mendasarkan diri pada tipe penelitian deskriptif kuantitatif. Maksud dari tipe penelitian tersebut adalah untuk menggambarkan berapa besar faktor-faktor yang mempengaruhi variabel transformasi sumber daya yang meliputi Manajemen, Motivasi Kerja, Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi Pegawai, dan Teknologi terhadap Pelayanan pengujian kendaraan bermotor di Jawa Timur. Selain dari penggambaran terhadap berapa besar faktor-faktor yang mempengaruhi variabel transformasi, juga sekaligus akan mendiskripsikan secara rinci faktor yang paling dominan mempengaruhi variabel transformasi sumber daya terhadap kualitas pelayanan.

Dalam penelitian ini, fakta-fakta yang terjadi dilapangan akan dihimpun dan dianalisis secara mendalam dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan perangkat analisis statistik yang dikelola dalam perangkat komputer dengan menggunakan software SPSS.

A. POPULASI DAN SAMPLE

Dasar penelitian dan unit analisis dalam penelitian ini adalah individu pada unit pelayanan uji guna mengetahui persepsi atas faktor-faktor yang mempengaruhi transformasi sumber daya dalam pelayanan.

Adapun yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah semua faktor-faktor yang mempengaruhi transformasi sumber daya pada unit

pelayanan uji yang ada di Jawa Timur. Dalam kaitan transformasi sumber daya tersebut akan dijadikan responden adalah semua pegawai yang bekerja pada Unit Pelayanan Uji yang ada di Jawa Timur. Karena pada hakekatnya populasi berarti sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian (Manase Mallo, hal: 89).

Penarikan sample terhadap obyek penelitian tersebut akan dibagi dalam dua kategori yakni berkaitan dengan sejumlah Unit Pelayanan Uji yang ada di Jawa Timur dan Individu sebagai pegawai yang bekerja di masing-masing Unit Pelayanan Uji yang ada di Jawa Timur. Jumlah Unit Pelayanan Uji yang ada di Jawa Timur sebanyak 23 unit yang tersebar di Jawa Timur dan mempunyai keberagaman kapabilitas, luas wilayah, luas jangkauan, dan kepemilikan teknologi dan peralatan dalam pelaksanaan uji kendaraan. Dari gambaran tersebut penulis membatasi jumlah Unit Pelayanan Uji yang akan di analisis dalam penelitian ini namun tanpa mengurangi tingkat keterwakilan masing-masing Unit Pelayanan Uji yang ada di Jawa Timur. Untuk memilih Unit Pelayanan Uji tersebut penulis menggunakan teknik *Area Sample* (Moh. Nasir, 1999, Hal.368; Lihat juga Sugiyono, 1999, hal. 54) dengan pertimbangan luas jangkauan (Kota/Kabupaten), jarak dan luasnya wilayah pelayanan, kepemilikan peralatan uji serta populasi kendaraan wajib uji. Untuk itu penulis memilih Unit Pelayanan Uji di Surabaya, Unit Pelayanan Uji di Malang, Unit Pelayanan Uji di Jember, Unit Pelayanan Uji di Madiun, dan Unit Pelayanan Uji di Lamongan, serta Unit Pelayanan Uji di Pamekasan.

Pada tahap kedua akan digunakan teknik *Proportionate stratified random sample* (Sugiyono, hal.53-54) karena masing-masing bagian yang ada di Unit Pelayanan Uji tidak homogen sehingga, jumlah pegawai yang akan dipilih berdasarkan proporsi dari masing-masing bagian dari unit kerjanya sehingga dapat mewakili seluruh strata dari pegawai tersebut. Sehingga jumlah pasti yang akan diambil secara keseluruhan akan ditentukan setelah penulis turun lapangan.

B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini akan dibutuhkan dua macam bentuk data yaitu data primer dan data sekunder. Untuk memenuhi kebutuhan dalam analisis penelitian ini maka data yang diperlukan berkaitan dengan data primer yaitu melakukan wawancara dan pengedaran kuesioner terhadap para pegawai yang ada di masing-masing Unit Pelayanan Uji yang termasuk dalam pemilihan sample. Sedangkan untuk kebutuhan data sekunder akan dikumpulkan semua bahan-bahan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi transformasi sumber daya dalam pelayanan, baik dalam bentuk laporan bulanan dan tahunan maupun data-data statistik baik yang ada di Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Propinsi maupun yang ada di masing-masing Unit Pelayanan Uji di Jawa Timur.

C. VARIABEL PENELITIAN.

Sebagaimana yang telah digambarkan pada kerangka pemikiran di atas, penelitian ini akan mencoba mengkaji korelasi antara variabel-

variabel dependen dan independen. Adapun variabel dan indikator-indikatornya adalah :

Variabel Independen (X) :

- Manajemen (X1).

Mencakup sistem perencanaan, pengorganisasian, pencatatan, dan pelaporan. Tolok ukur yang digunakan adalah seberapa baik perencanaan dalam perubahan manajemen, sejauh mana keterlibatan karyawan dalam sistem perencanaan, bagaimana pengorganisasian pekerjaan, koordinasi, pengadministrasian kegiatan, format dan pembuatan laporan, pencatatan kegiatan sehari-hari, detail perencanaan, pengawasan dalam pelaksanaan prosedur dan mekanisme pengujian kendaraan bermotor,

- Motivasi Kerja (X2).

Tinggi rendahnya semangat kerja, semangat berprestasi, semangat untuk aktualisasi diri sebagai pegawai, dan daya dorong dari lingkungan kerja. Tolok ukur dalam melihat motivasi kerja adalah dengan merekam tanggapan responden atas tinggi rendahnya pemberian motivasi kerja, hubungan motivasi dan prestasi kerja, semangat berprestasi, munculnya ide-ide baru, dukungan dan motivasi rekan kerja dalam menyelesaikan tugas, dan pengaruh kondisi ruangan dan lingkungan kerja mendukung minat kerja pegawai.

- **Iklm Organisasi (X3).**

Berkaitan dengan hal-hal rutinitas, birokratis, terbuka, tertutup, instruktif, intim, dorongan lingkungan kerja, memberi teladan, sangat kaku. Tolok ukurnya adalah seberapa baik dukungan iklim organisasi, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, dukungan birokrasi dalam pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor, keterbukaan dalam menerima saran, instruksi pimpinan dalam sistim organisasi, sistim kekerabatan, kondusifitas susana lingkungan kerja, prosedur dan mekanisme kerja, dorongan pimpinan, dan dorongan teman sekerja.

- **Kepemimpinan (X4).**

Mencakup dorongan pimpinan untuk bekerja dengan baik, model kepemimpinan (otokrasi, demokrasi, kepemimpinan bebas). Tolok ukur yang akan diketahui adalah perhatian pimpinan dalam penyelesaian tugas-tugas, peran pimpinan dalam membuat keputusan, peran pimpinan dalam mendorong dan memberi motivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sejauh mana keterlibatan langsung pimpinan dalam pelaksanaan pekerjaan teknis.

- **Kompetensi Pegawai (X5).**

Tingkat pendidikan formal, pengembangan diri pegawai, pelatihan keterampilan, kursus-kursus singkat yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai. Tolok ukur dapat dilihat dari keterkaitan tingkat pendidikan yang dimiliki, pengaruh kuantitas pegawai yang berpendidikan, keluwesan dalam mengembangkan karir, kesempatan mengembangkan diri, peningkatan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan

(profesionalisme) melalui pelatihan, pengaruh pelatihan dalam peningkatan kualitas pelayanan.

- **Teknologi (X6).**

Berkaitan dengan lengkap tidaknya peralatan yang dimiliki, dukungan teknologi (komputerisasi), serta fasilitas pendukung terhadap Unit Pelayanan Uji yang ada di Jawa Timur. Tolok ukurnya berkaitan penggunaan teknologi tepat guna, pemenuhan peralatan dan fasilitas uji, sejauh mana dukungan komputerisasi membantu dan mendukung pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor, kepatutan peralatan pelayanan uji serta derajat tingkat keterampilan penggunaan peralatan-peralatan yang ada dilingkungan kerja para responden.

Variabel Dependen (Y).

Faktor-faktor yang menunjukkan adanya tingkat kualitas pelayanan yang ada di masing-masing Unit Pelayanan Uji di Jawa Timur. Kualitas tersebut dapat dilihat dari tingkat pelayanan yang diberikan oleh petugas Unit Pelayanan Uji di masing-masing wilayah yang terjaring dalam lokasi sample yang terpilih. Tolok ukur yang digunakan meliputi efektifitas proses pengujian, efisiensi waktu yang sesuai dengan standar waktu pelayanan, prosedur tetap pelayanan uji, dukungan perangkat lunak sebagai dasar pelaksanaan tugas, akurasi hasil pemeriksaan, pertanggung jawaban hasil penetapan lulus uji baik secara teknis maupun moral.

D. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis dilakukan secara kuantitatif analisis dengan menggunakan teknik *Statistic Multiple Regression*. Teknik statistik korelasi sederhana ini dimaksudkan untuk mengetahui kontribusi masing-masing variabel bebas, dan untuk mengetahui variabel bebas yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel terikat.

Untuk memudahkan perhitungan tersebut digunakan Program SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) yang ada di komputer. Model matematis korelasi *Multiple Regression* dinyatakan dalam bentuk formula sebagai berikut (Nasir, 1999 : 530) :

$$Y = \beta_0 + \beta_1\chi_1 + \beta_2\chi_2 + \beta_3\chi_3 + \beta_4\chi_4 + \beta_5\chi_5 + \beta_6\chi_6 + E$$

Dimana :

Y = Pelayanan Unit Pelaksana Teknis

β = Nilai konstan untuk setiap Y

χ_1 = Manajemen

χ_2 = Motivasi Kerja

χ_3 = Iklim Organisasi

χ_4 = Kepemimpinan

χ_5 = Kompetensi Pegawai

χ_6 = Teknologi & Peralatan

E = Standar Error

Kuat lemahnya hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat diungkapkan secara koefisien korelasi parsial (r) dengan rumus :

$$r = \frac{\sum(xy) - (\sum x)(\sum y)/n}{\sqrt{\{[\sum x^2 - (\sum x)^2/n][\sum y^2 - (\sum y)^2/n]\}}}$$

Hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dinyatakan :

$-1 < r < 1$, artinya jika r mendekati -1 maka hubungan variabel bebas dengan variabel terikat adalah sangat lemah atau negatif. Jika $r = 1$ maka hubungan kedua variabel tersebut sangat kuat atau positif, dan bila $r = 0$ maka tak ada hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling kuat hubungannya dengan variabel terikat atau variabel mana yang paling berpengaruh dapat digunakan koefisien korelasi dan koefisien determinasi multiple. Koefisien korelasi multiple digunakan untuk mengukur kuat lemahnya hubungan melalui formula sebagai berikut :

$$R = \sqrt{\frac{1 - JKG}{(n - 1) S_y^2}}$$

$$JKG = \sum y^2 - b_0 \sum y - b_1 \sum x_1 y - b_2 \sum x_2 y - b_3 \sum x_3 y - b_4 \sum x_4 y - b_5 \sum x_5 y - b_6 \sum x_6 y$$

JKG = Jumlah Kuadrat ganda

SY = Standar Error Y

n = Banyak data

Bila R mendekati 0 maka hubungan variabel bebas dengan terikat lemah, demikian pula sebaliknya jika R mendekati 1, maka hubungan tersebut

sangat kuat. Selanjutnya dihitung pula koefisien determinasi multiple (R^2) yang berasal dari koefisien korelasi multiple (R) sebagai berikut :

$$R^2 = 1 - \frac{JKG}{(n - 1) SY^2}$$

R^2 dimaksudkan untuk menjelaskan peranan umum variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Bila R^2 mendekati 1 maka pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sangat kuat.

Uji Statistik t dan F.

Selain untuk melihat apakah pengaruh variabel-variabel bebas signifikan di dalam persamaan regresi yang digunakan, maka perlu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik t. Uji statistik ini adalah dengan membandingkan antara nilai t hitung dengan nilai t tabel pada $df = n - 2$ dan pada derajat signifikan tertentu.

Jika t hitung lebih besar dari pada t tabel, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, sebaliknya jika t hitung lebih kecil dari pada t tabel maka hipotesis nol (H_0) diterima. Dengan demikian jika hipotesis nol (H_0) ditolak artinya variabel bebas yang digunakan dalam penelitian secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel terikatnya. Sedangkan jika hipotesis nol (H_0) diterima maka variabel bebas yang digunakan dalam penelitian secara parsial tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel terikatnya.

Sedangkan jika uji F dalam persamaan regresi ini dimaksudkan untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap y dalam pengujian hipotesis. Uji F ditujukan untuk mengetahui apakah regresi yang digunakan tepat mewakili data hasil penelitian. Melalui uji F akan dibandingkan F hitung dengan F tabel. Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $df = k, n - k - 1$ pada derajat signifikansi tertentu, maka H_0 diterima. Jika H_0 diterima variabel-variabel bebas secara bersama-sama tidak menerangkan variasi Y demikian sebaliknya.

Model regresi liniernya adalah sebagai berikut :

$$F_h = \frac{JKR/k}{JKS/n - k - 1}$$



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN

ANALISIS PENELITIAN

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS PENELITIAN

A. PROSES PENGUJIAN BERKALA KENDARAAN BERMOTOR.

Kendaraan bermotor, kereta gandengan, kereta tempelan dan kendaraan khusus perlu diuji, dimaksudkan agar memenuhi persyaratan teknis dan ambang batas laik jalan, termasuk ambang batas emisi gas buang dan kebisingan yang disyaratkan, agar diperoleh jaminan keselamatan secara teknis dan tidak mencemari lingkungan dalam pengoperasiannya. Hal ini untuk memenuhi ketentuan pasal 12 ayat (1) Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1992 yang mengamanatkan bahwa setiap kendaraan yang dioperasikan di jalan harus sesuai peruntukannya, memenuhi persyaratan teknis dan laik jalan serta sesuai dengan kelas jalan yang dilalui.

Untuk mengujikan kendaraan, pemilik atau yang dikuasakan melalui tahapan proses pengujian kendaraan bermotor pada Unit Pelayanan Uji sebagai berikut :

1. PEMENUHAN PERSYARATAN ADMINISTRATIF.

a. Membayar biaya uji.

Tahap permulaan pelaksanaan pengujian kendaraan adalah melakukan pembayaran uji, dimana pemilik atau yang dikuasakan datang ke loket pembayaran dengan membawa atau menunjukkan buku uji asli untuk pengujian berkala ulangan, atau rekomendasi uji bagi kendaraan yang akan uji berkala untuk pertama kali. Setelah

melakukan pembayaran pemilik atau yang dikuasakan menerima bukti pembayaran dari petugas.

b. Pendaftaran uji.

Untuk melakukan pendaftaran uji pemilik atau yang dikuasakan datang ke loket pendaftaran dengan :

- 1) Meminta dan mengisi formulir uji;
- 2) Melampirkan bukti pembayaran uji;
- 3) Melampirkan foto copy STNK, dan Buku Uji.

Setelah persyaratan administrasi tersebut terpenuhi oleh petugas pendaftaran memberitahukan penetapan waktu dan tempat pelaksanaan uji berupa surat panggilan uji atau pemberitahuan uji.

2 PEMERIKSAAN VISUAL.

Sesuai dengan penetapan tanggal penetapan uji yang diberikan oleh petugas, pemilik atau yang dikuasakan mendatangkan kendaraannya ke Unit Pengujian untuk diadakan pemeriksaan dan atau pengujian sebagai berikut :

1) Identitas kendaraan;

- Tanda nomor
 - Dicocokkan dengan dokumen kendaraan;
 - Dicocokkan dengan standar ukuran;
 - Kebenaran penempatan.
- Nomor uji
 - Disesuaikan dengan Buku Uji;
 - Bentuk huruf dan angka disesuaikan dengan normalisasi.
 - Penempatan harus dibubuhkan secara permanen.

□ Nomor rangka dan nomor mesin :

- Disesuaikan dengan STNK, Buku Uji, atau dokumen lainnya;
- Bentuk huruf dan angka serta penempatannya disesuaikan dengan spesifikasi dari pabrik.

2) Lampu – lampu.

a) Lampu posisi depan :

- Penempatan, jumlah dan warna serta unjuk kerja lampu harus sesuai dengan identitas;
- Penempatan ketinggian tidak boleh melebihi 1.250 mm dari permukaan jalan;
- Tepi terluar permukaan penyinaran tidak melebihi 400 mm dari sisi terluar kendaraan;
- Jumlah 2 (dua) buah dapat bersatu dengan lampu utama dekat;
- Berwarna putih atau kuning muda;
- Dapat dilihat dari jarak 300 meter pada malam hari dengan cuaca cerah.

b) Lampu posisi belakang :

- Penempatan pada ketinggian tidak boleh lebih dari 1.250 mm dari permukaan jalan;
- Tepi terluar penyinaran tidak boleh melebihi 400 mm dari sisi terluar kendaraan;
- Jumlah genap ;
- Warna merah.

c) Lampu utama :

- Penempatan pada ketinggian tidak boleh lebih dari 1.250 mm dari permukaan jalan;
- Lampu utama dekat:
 - Berjumlah 2 (dua) buah pada bagian depan kendaraan;
 - Warna putih atau kuning muda;
 - Dapat menerangi jalan pada malam hari sekurang-kurangnya 40 meter
- Lampu utama jauh :
 - Berjumlah genap pada bagian depan kendaraan;
 - Warna putih atau kuning muda;
 - Dapat menerangi jalan pada malam hari sekurang – kurangnya 60 meter untuk kendaraan yang dirancang dengan kecepatan 40 km/jam tidak lebih dari 100 km/jam, 100 meter untuk kendaraan yang dirancang dengan kecepatan lebih dari 100 km/jam;

d) Lampu penunjuk arah :

- Dipasang pada ketinggian tidak melebihi 1.250 mm dari permukaan jalan;
- Jumlah genap, pada bagian depan dan bagian belakang kendaraan;
- Warna kuning tua;
- Bersinar kelap kelip;
- Dapat dilihat pada siang dan malam hari.

e) Lampu isyarat peringatan bahaya:

- Sesuai ketentuan lampu isyarat peringatan bahaya menggunakan lampu penunjuk arah;
- Menyala kelap kelip secara bersamaan;

f) Lampu – lampu berwarna untuk mobil bis dan mobil barang yang lebarnya 2.500 mm :

- Dipasang dibagian atap;
- Tidak berwarna merah;
- Tidak bercahaya kelap kelip;

g) Lampu tanda batas untuk kendaraan yang lebarnya > 2.100 mm:

- Ditempatkan pada bagian depan dan belakang atas kiri dan kanan;
- Warna putih atau kuning muda pada bagian depan dan merah untuk bagian belakang.

h) Tanda isyarat peringatan :

Bagi kendaraan penegak hukum, pemadam kebakaran, penanggulangan bencana, ambulans, unit palang merah dan mobil jenazah :

- Warna biru;
- Menyala kelap kelip.

Untuk kendaraan pembangun, perawat, pembersih fasilitas umum dan mobil derek atau pengangkut bahan berbahaya, kendaraan yang mempunyai ukuran lebih dari ukuran maksimum;

- Warna kuning;
- Menyala kelap kelip.

i) Lampu rem :

- Dipasang pada ketinggian tidak melebihi 1.250 mm dari permukaan jalan;
- Pada kiri dan kanan bagian belakang kendaraan;
- Jumlah 2 (dua) buah;

- Warna merah;
- Kekuatan cahayanya lebih kuat dari lampu posisi belakang.

j) Lampu penerangan tanda nomor kendaraan :

- Dipasang dengan baik sehingga dapat menerangi tanda nomor kendaraan;
- Dapat dibaca pada jarak 50 meter dari belakang pada malam hari cuaca cerah.

k) Lampu mundur :

- Warna putih atau kuning muda;
- Tidak menyilaukan atau mengganggu pemakai jalan lain;
- Hanya dapat menyala pada saat atau apabila penerus daya digunakan untuk posisi mundur;
- Pemasangan atau dipasang pada ketinggian tidak melebihi 1.250 mm dari permukaan jalan.

3) Kaca – kaca :

- Terbuat dari bahan tahan gores;
- Kebeningan tidak luntur;
- Tidak menimbulkan jarak pandang semu / palsu, tidak mengubah bentuk atau warna obyek;
- Terbuat dari kaca aman (safety glass), jika kaca pecah, tidak membahayakan pengemudi atau penumpang.

4) Penghapus kaca :

- Jumlah sekurang – kurangnya 1 (satu) buah didepan pengemudi;
- Dapat membersihkan kaca depan cukup luas sehingga pengemudi mempunyai pandangan yang jelas kejalan;
- Digerakkan secara mekanis atau elektronik.

- 5) **Klakson :**
 - Dapat didengar pada jarak 60 meter (tanpa alat);
 - Tingkat kebisingan antara 90 – 110 db (dengan alat sound level meter).
- 6) **Bumper :**
 - Pemasangan tidak membahayakan pemakai jalan lain;
 - Menonjol kedepan tidak boleh lebih dari 50 cm dari badan kendaraan.
- 7) **Rumah – rumah :**
 - Dirancang cukup kuat untuk menahan semua jenis beban;
 - Diikat kokoh pada rangka landasan;
 - Tidak keropos, bersih dan apik.
- 8) **Tanda-tanda yang diwajibkan.**

Pemeriksaan dilakukan terhadap kelengkapan penempatan dan ukuran tanda-tanda yang diwajibkan, misalnya :

 - Tanda samping;
 - Jenis pelayanan, dsb.
- 9) **Kaca spion :**
 - Jumlah minimal 2 (dua) buah;
 - Terbuat dari kaca / bahan menyerupai kaca, hingga tidak merubah jarak dan bentuk orang atau barang yang dilihat.
- 10) **Pintu – pintu :**
 - Pengancing pintu dirancang sedemikian rupa hingga tidak dapat terbuka tanpa disengaja;
 - Engsel pintu samping harus dipasang pada sisi pintu sebelah depan menurut arah kendaraan.
- 11) **Roda – roda :**
 - Tromol atau cakram rem tidak boleh aus berlebihan atau retak;

- Kondisi sepatu rem dan perlengkapannya tidak boleh aus berlebihan;
- Terpasang sempurna dan tidak retak;
- Kondisi silinder roda tidak bocor / macet, karet pelindung tidak rusak;
- Bantalan tidak aus;
- As pendek, mur, pen ulir, split pen, tidak aus atau retak;
- King pin / ball joint, tidak aus atau longgar.

12) Ban dan pelek :

- Kedalaman alur ban bagian tengah tidak boleh kurang dari 1 mm;
- Tekanan angin sesuai ketentuan;
- Ukuran ban sesuai dengan buku uji / rekomendasi;
- Pelek tidak retak.

13) Sepakbor :

- Fungsi mampu mengurangi percikan air / lumpur;
- Lebar sekurang-kurangnya selebar telapak ban.

14) Tutup tangki :

- Dipasang secara kokoh,
- Tidak boleh melebihi badan kendaraan.

15) Perisai kolong :

- Dipasang kokoh / kuat
- Dapat melindungi keselamatan pemakai jalan lainnya.

Wajib memasang perisai kolong adalah mobil barang dan kereta gandengan atau tempelan yang :

- Tinggi ujung landasan atau bagian belakang dan atau samping badannya berjarak lebih dari 700 mm dari permukaan jalan,

- Dan atau sumbu paling belakang berjarak lebih dari 1.000 mm diukur dari sisi terluar bagian belakang kendaraan.

16) Tangga untuk mobil bis :

- Dipasang secara kokoh;
- Tinggi tidak lebih dari 350 mm diukur dari permukaan jalan, lebar sekurang-kurangnya 400 mm;
- Untuk bis sekolah tinggi tidak lebih dari 300 mm diukur dari permukaan jalan, lebar sekurang-kurangnya 200 mm.

17) Pemantul cahaya :

- Jumlah genap;
- Warna merah;
- Bentuk tidak berbentuk segitiga (segitiga sama sisi untuk kereta gandengan / tempelan);
- Dipasang dibagian belakang kendaraan;
- Tepi terluar pemantul cahaya tidak boleh melebihi 400 mm dari sisi terluar kendaraan;
- Dapat dilihat oleh pengemudi lain dibelakangnya dari jarak sekurang-kurangnya 100 meter, pada malam hari cuaca cerah bila pemantul cahaya tersebut disinari lampu utama kendaraan dibelakangnya.

18) Alat perangkai bagi kendaraan gandengan atau tempelan.

- Pengikat harus kokoh;
- Pengunci bekerja baik;
- Tidak retak atau aus;
- Untuk menarik kereta tempelan dengan jumlah berat kendaraan yang dibolehkan (JBKB) maksimum 20.000 kg digunakan alat perangkai otomatis.

19) Bagian dalam rumah – rumah :

- Tempat duduk penumpang :
 - Ditempatkan dibagian dalam badan kendaraan;
 - Ukuran lebar sekurang-kurangnya 400 mm;
 - Bus sekolah lebar tempat duduk sekurang-kurangnya 270 mm tinggi dari lantai badan kendaraan tidak lebih dari 250 mm.
- Tempat duduk pengemudi :
 - Ditempatkan dibagian dalam badan kendaraan;
 - Dapat mengendalikan kendaraannya tanpa terhalang oleh penumpang atau barang muatannya;
 - Memungkinkan pengemudi mempunyai pandangan bebas kedepan dan kesamping;
 - Tidak ada gangguan cahaya dari dalam kendaraan;
 - Mempunyai peralatan untuk menyesuaikan posisi;
 - Tempat duduk pengemudi kendaraan umum terpisah dengan tempat duduk penumpang;
 - Dilengkapi sabuk keselamatan.

20) Dimensi :

- Panjang total kendaraan maksimum 12.000 mm untuk kendaraan tunggal maksimum 18.000 mm untuk kendaraan berangkai;
- Lebar maksimum 2.500 mm;
- Tinggi maksimum 4.200 mm atau tidak lebih 1,7 kali lebar kendaraannya;
- Julur belakang dari sumbu paling belakang (ROH) 62,50 % dari jarak sumbunya;

- Julur depan dari sumbu paling depan (FOH) 47,50 % dari jarak sumbunya;
- Sudut pergi bagian belakang sekurang – kurangnya 8 derajat diukur dari permukaan jalan;
- Jarak sumbu, sesuai rekomendasi, spesifikasi pabrik/pembuat kendaraan;
- Ground Clearance / jarak terendah dari tanah, sesuai spesifikasi pabrik/pembuat kendaraan.

21) Peralatan dan perlengkapan kendaraan :

- Peralatan kendaraan.

Sekurang-kurangnya kendaraan bermotor memiliki :

- Dongkrak;
- Pembuka ban.

- Perlengkapan kendaraan.

Sekurang – kurangnya mempunyai :

- Ban cadangan;
- Segitiga pengaman;
- Helm (untuk kendaraan yang tidak dilengkapi dengan rumah-rumah);
- Ganjal roda yang cukup kuat;
- Kotak obat isi harus lengkap sesuai standard P3K.

3 PEMERIKSAAN TEKNIS.

a. Pemeriksaan di jembatan uji atau pit lift.

Dimaksudkan untuk memeriksa :

- 1) Sistem kemudi;
- 2) Sistem Suspensi;
- 3) Pengikat – pengikatnya tidak boleh ada yang longgar / putus;

- 4) Gantungan tidak aus;
- 5) Susunan pegas tertata baik;
- 6) Jumlah peredam kejut sesuai spesifikasi kendaraan;
- 7) Rangka landasan tidak boleh ada yang retak atau terlalu keropos;
- 8) Paku – paku keling atau pengikat tidak boleh ada yang kendur.
- 9) Motor penggerak / mesin kondisi dan unjuk kerjanya baik, dan mudah dihidupkan dari ruang pengemudi.
- 10) Sistem saluran bahan bakar.

b. Unjuk kerja rem.

- 1) Langkah pedal rem, mobil penumpang maksimum 100 mm, mobil barang dan bis maksimum 150 mm;
- 2) Menghasilkan daya rem utama 50 % dari berat sumbu atau dapat memberi daya perlambatan 5 m/detik².
- 3) Penyimpangan kiri/kanan maksimum 8 % dari jarak henti.
- 4) Untuk rem parkir menghasilkan daya rem minimal 20 % dari berat kendaraan atau mampu menahan posisi kendaraan dalam keadaan berhenti pada jalan turunan atau tanjakan serta alat pengunci bekerja baik.

c. Gas buang.

Emisi untuk Motor Bensin.

- 1) Pemeriksaan dilakukan menggunakan alat *CO / HC Meter* :
- 2) CO tidak melebihi 4,5 %;
- 3) HC tidak melebihi 1200 ppm.

Ketebalan Asap Motor Diesel.

- 1) Pemeriksaan dilakukan terhadap tingkat ketebalan asap gas buang dengan menggunakan alat *Smoke Meter Tester* .
- 2) Ketebalan asap dari hasil pengukuran tidak boleh melebihi 50 %.

d. Head light tester.

- 1) Pemeriksaan dilakukan terhadap kemampuan pancar dan penyimpangan lampu utama.
- 2) Kemampuan pancar sekurang – kurangnya 12.000 cd;
- 3) Penyimpangan kekanan $0^{\circ}34'$, kekiri $1^{\circ},9'$.
- 4) Pengukuran dilakukan pada kondisi putaran mesin lambat kendaraan tanpa beban.

e. Side slip tester.

- 1) Pemeriksaan dilakukan terhadap kincup roda depan;
- 2) Pengukuran dilakukan pada kendaraan tanpa beban;
- 3) Hasil pengukuran minus 5 m / menit sampai dengan plus 5 m / menit.

f. Axle load.

- 1) Penimbangan berat sumbu kendaraan.
- 2) Hasil penimbangan masing – masing sumbu harus sama dengan buku uji;
- 3) Hasil penimbangan dapat digunakan sebagai penentu daya angkut dan mengukur kemampuan daya rem.

g. Speedo meter tester.

Pengukuran dilakukan dengan membandingkan penunjukkan indikator kecepatan pada kendaraan dengan alat, hasil pengukuran yang direkomendasikan adalah minus 10 % sampai plus 15 %.

4. PENETAPAN HASIL UJI :

Kesimpulan penilaian dari hasil pemeriksaan dan pengukuran yang telah dilakukan pada seluruh bagian fisik kendaraan adalah LAIK dan TIDAK LAIK. Terhadap kendaraan yang dinyatakan Laik, penguji memberi penetapan **lulus** dalam pengujian tersebut dan pemilik atau

kuasanya akan mendapatkan tanda bukti lulus uji berupa buku uji dan tanda uji dan selanjutnya kendaraan siap operasi.

Terhadap kendaraan yang dinyatakan **tidak lulus uji** berdasarkan ketentuan pasal 158 ayat (1), Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1993 penguji wajib memberitahukan secara tertulis kepada pemilik tentang :

- a) Perbaikan – perbaikan yang harus dilakukan;
- b) Waktu dan tempat dilakukan pengujian ulang.

Pemilik atau kuasa punya 2 (dua) pilihan dalam menyikapi keputusan penguji tersebut, yaitu :

- a) Menerima keputusan,

Apa bila pemilik atau yang dikuasakan menerima keputusan tersebut maka segera melakukan perbaikan – perbaikan kemudian kendaraannya didatangkan lagi ke unit pelaksana uji untuk diadakan pengujian ulang, tidak diperlakukan sebagai pemohon baru.

- b) Menolak.

Apabila pemilik atau kuasa kendaraan tidak menyetujui keputusan pengujian dapat mengajukan keberatan secara tertulis pada pimpinan petugas penguji.

Pimpinan penguji setelah menerima keberatan dari pemilik segera memanggil dan meminta penjelasan dari penguji yang bersangkutan, dan dalam waktu paling lama 2 (dua) jam jawaban diterima atau ditolaknya, keberatan diberikan kepada pemilik atau kuasa.

Apabila permohonan keberatan diterima, maka pimpinan penguji segera memerintahkan penguji lain untuk melakukan pemeriksaan ulang tanpa dipungut biaya uji lagi, kalau hasil pemeriksaan ulang yang dilakukan penguji lain ini juga menyatakan kendaraan tidak lulus maka pemilik atau kuasa tidak dapat mengajukan keberatan lagi.

Akan tetapi bila hasil pengujian ulang kendaraan dinyatakan lulus pemilik atau kuasa harus membayar retribusi dan mengikuti proses selanjutnya sebagaimana kendaraan lulus uji.

B. DESKRIPSI UMUM RESPONDEN.

Dari hasil penelitian yang di lakukan di lapangan diperoleh data yang menunjukkan bahwa dari 113 responden yang di jaring dalam penelitian tersebut dengan 6 lokasi sample penelitian 5 Orang (4,4 %) diantaranya adalah berfungsi sebagai pimpinan dari pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor. Sedangkan 108 Orang (95,6 %) diantaranya yang bertindak sebagai personil bidang teknik operasional.

Tabel : 5.1

Distribusi Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan

No	Bidang Pekerjaan	Frequency	Percent	Valid Percent
1	Kepala	5	4,4	4,4
2	Teknik	108	95,6	95,6
	Total	113	100,0	100,0

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

Sedangkan berdasarkan golongan dapat digambarkan bahwa golongan yang terendah adalah golongan II/b dan yang tertinggi adalah golongan IV/a. Dari semua golongan IV/a tersebut sebanyak 5 Orang (4,4 %) ternyata semuanya adalah unsur pimpinan yang mempunyai bidang kerja membawahi Unit Pelayanan Uji. Dari sebaran responden tersebut ternyata responden yang terbanyak terdistribusi pada Golongan III/a dan Golongan III/b masing-masing 38,9 % dan 37,2 %. Ini menunjukkan bahwa sebanyak 76,1 % dari seluruh personil yang ada di seluruh sample penelitian adalah merupakan tenaga

terampil yang terdidik dan telah mempunyai pengalaman kerja yang tergolong lama. Hal yang lebih rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel : 5.2
Distribusi Responden Berdasarkan Golongan

No	Golongan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	II/b	1	0,9	0,9	0,9
2	II/c	1	0,9	0,9	1,8
3	II/d	11	9,7	9,7	11,45
4	III/a	44	38,9	38,9	50,4
5	III/b	42	37,2	37,2	87,6
6	III/c	9	8,0	8,0	95,6
7	IV/a	5	4,4	4,4	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

Sedangkan distribusi responden berdasarkan lamanya bekerja dapat dilihat bahwa responden yang terlama bekerja adalah satu orang atau 0,9 % dengan lama bekerja selama 34 tahun, dan yang paling sedikit waktu kerjanya adalah 7 tahun sebanyak satu orang atau 0,9 %. Jika melihat distribusi dari responden yang tersebar dari lamanya bekerja terdistribusi dari 7 tahun sampai dengan 34 tahun. Jika dilihat dari lamanya bekerja tersebut umumnya responden berada pada lama bekerja diantara 11 tahun sampai dengan 30 tahun. Dan distribusi responden yang terbanyak lama kerjanya adalah yang bekerja selama 17 tahun, 18 tahun, dan 19 tahun masing-masing 7,1 %, selama 21 tahun dan 22 tahun masing-masing 14,2 %, serta 8,8 % yang waktu lama kerjanya selama 23 tahun. Ini menunjukkan bahwa dari lamanya bekerja tentu akan sejalan dengan pengalaman bekerja yang ada dalam organisasi, sehingga pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya rutinitas sehari-hari dalam unit pelayanan kendaraan bermotor yang ada di Jawa

Timur tentu telah mengalami banyak pengalaman-pengalaman sehingga akan lebih profesional dalam bidangnya. Akibat dari profesionalisme tersebut akan membuat setiap pekerjaan dan lingkungan kerja yang ada tentu akan membuat lebih akrab dan suasana kerja tentunya akan kelihatan sebagai suatu sistem yang lebih solid dan kompak. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel : 5.3
Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	1	0,9	0,9	0,9
2	10	1	0,9	0,9	1,8
3	11	2	1,8	1,8	3,5
4	12	3	2,7	2,7	6,2
5	13	5	4,4	4,4	10,6
6	15	2	2,7	2,7	12,4
7	16	5	4,4	4,4	16,8
8	17	8	7,1	7,1	23,9
9	18	8	7,1	7,1	31,0
10	19	8	7,1	7,1	38,1
11	20	7	6,2	6,2	44,2
12	21	16	14,2	14,2	58,4
13	22	12	14,2	14,2	69,0
14	23	10	8,8	8,8	77,9
15	24	4	3,5	3,5	81,4
16	25	6	5,3	5,3	86,7
17	26	7	6,2	6,2	92,9
18	29	1	0,9	0,9	93,8
19	30	4	3,5	3,5	97,3
20	31	1	0,9	0,9	98,2
21	33	1	0,9	0,9	99,1
22	34	1	0,9	0,9	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

Dari tingkat pendidikan yang ada dari seluruh responden yang terjaring dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan yang tertinggi

adalah Sarjana Strata Satu (S – 1) sebanyak 54 orang atau 47,8 %, dan responden yang terendah pendidikannya adalah satu orang atau 0,9 % yang hanya menamatkan pendidikannya di SMP. Dari gambaran hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur didominasi oleh pegawai yang berpendidikan S-1 dan berpendidikan SMU yang masing-masing sebanyak 47,8 % dan 46,9 %. Sisanya adalah mereka yang berpendidikan SMP dan Diploma tiga (D – 3), masing-masing sebanyak 0,9 % dan 4,4 %. Ini menunjukkan bahwa hampir separuh dari pegawai yang ada pada unit pelayanan uji di Jawa Timur telah mendapatkan pendidikan S-1 dimana dapat kita lihat bahwa pegawai tersebut tentunya akan memiliki daya analisis yang tinggi dalam bidang pekerjaannya karena didukung oleh tingkat pendidikan S-1 tersebut dan ditambah dengan pengalaman bekerja di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor rata-rata lebih 10 tahun. Dari lamanya bekerja dan tingkat pendidikan yang ada maka tentunya pegawai telah memimiliki pengalaman kerja yang tinggi. Pengalaman kerja dapat menjadi acuan untuk memperkecil setiap masalah-masalah yang dihadapi sehari-hari. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : 5.4
Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	SMP	1	,9	,9	,9
2	SMU	53	46,9	46,9	47,8
3	D - 3	5	4,4	4,4	52,2
4	S - 1	54	47,8	47,8	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

Umur dari responden yang terjaring dalam penelitian ini terdistribusi mulai dari umur 22 tahun sampai dengan umur 55 tahun. Responden umumnya berada diantara umur 40 tahun sampai dengan 50 tahun. Yang terbanyak adalah responden yang berumur 47 tahun sebanyak 17 orang atau 15,0 %, yang kemudian disusul oleh mereka yang berumur 50 tahun, 46 tahun, dan 43 tahun, masing-masing sebanyak 13 Orang atau 11,5 %, dan 12 Orang atau 10,6 %, serta 11 Orang atau 9,7 %. Ini menunjukkan bahwa umur responden pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Propinsi Jawa Timur rata-rata sudah hampir mencapai umur maksimal seorang pegawai, tentunya pihak Unit Pelayanan Uji harus mengambil langkah-langkah untuk suatu pengkaderan staf agar tidak mengalami stagnasi. Pengkaderan juga sudah harus memikirkan dan mempertimbangkan masalah gender yang ada karena dari 113 responden yang terjaring hanya terdapat 2 orang wanita atau 1,8 % dan sisanya 111 orang adalah laki-laki atau sebanyak 98,2 %.

Tabel : 5.5
Distribusi Responden Berdasarkan Umur

No	Umur (tahun)	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	1	,9	,9	,9
2	26	1	,9	,9	1,8
3	33	3	2,7	2,7	4,4
4	34	1	,9	,9	5,3
5	35	1	,9	,9	6,2
6	37	1	,9	,9	7,1
7	38	1	,9	,9	8,0
8	39	1	,9	,9	8,8
9	40	6	5,3	5,3	14,2
10	41	2	1,8	1,8	15,9
11	42	5	4,4	4,4	20,4

No	Umur (tahun)	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
12	43	11	9,7	9,7	30,1
13	44	6	5,3	5,3	35,4
14	45	6	5,3	5,3	40,7
15	46	12	10,6	10,6	51,3
16	47	17	15,0	15,0	66,4
17	48	8	7,1	7,1	73,5
18	49	5	4,4	4,4	77,9
19	50	13	11,5	11,5	89,4
20	51	4	3,5	3,5	92,9
21	52	4	3,5	3,5	96,5
22	53	1	,9	,9	97,3
23	54	2	1,8	1,8	99,1
24	55	1	,9	,9	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

Berdasarkan sample wilayah yang diambil dari seluruh Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur maka terdapat 113 responden dari 6 lokasi Unit Pelayanan Uji (UPU). Adapun rincian dari keberadaan responden tersebut adalah pada wilayah Surabaya yang meliputi UPU di Tendes dan UPU di Wiyung yang melayani pengujian kendaraan yang ada di Kota Surabaya dan sekitarnya. Dari penjangkaran kuesioner kepada responden diperoleh 29 pegawai yang melayani UPU tersebut atau sebesar 25,7 % dari jumlah total daerah sample. Sedangkan untuk UPU yang ada di Malang melayani pengujian kendaraan Kota Malang, Kabupaten Malang dan Kota Batu. Sample yang dapat terjaring dari lokasi tersebut adalah sebanyak 26 orang atau sebesar 23,0 % dari jumlah total daerah sample. Untuk UPU Jember yang meliputi wilayah uji kendaraan yaitu hanya pada wilayah Kabupaten Jember, terjaring responden sebanyak 18 orang atau 15,9 % dari jumlah total daerah sample. Untuk UPU Madiun melayani

pengujian kendaraan meliputi wilayah-wilayah Kota Madiun, Kabupaten Madiun, Kabupaten Magetan, dan Kabupaten Ngawi. Dari UPU Madiun terjaring sample sebanyak 19 orang atau sebanyak 16,8 % dari jumlah total sample yang ada. Dan UPU Lamongan meliputi wilayah Kabupaten Lamongan, Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Tuban. Dari UPU tersebut terjaring 16 Orang atau 14,2 % dari jumlah total responden. Dan UPU yang terakhir adalah UPU Pamekasan meliputi pelayanan uji kendaraan untuk wilayah Kabupaten Pamekasan dan Kabupaten Sampang. Jumlah responden yang terjaring sebanyak 5 orang atau 4,4 %. Wilayah Pamekasan adalah mewakili sample daerah yang paling sedikit jumlah kendaraan wajib ujinya dan merupakan daerah yang kurang ramai dalam pelaksana pengujian kendaraan yang ada. Untuk lebih jelasnya distribusi atas daerah sampel tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : 5.6
Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	Surabaya	29	25,7	25,7	25,7
2	Malang	26	23,0	23,0	48,7
3	Jember	18	15,9	15,9	64,6
4	Madiun	19	16,8	16,8	81,4
5	Lamongan	16	14,2	14,2	95,6
6	Pamekasan	5	4,4	4,4	100,0
Total		113	100,0	100,0	

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

Dari data deskriptif yang didapatkan dari informasi umum tentang responden setelah melakukan *cross tabulation* secara deskriptif maka didapatkan bahwa Unit Pelayanan Uji di Malang yang paling banyak

mempunyai sarjana (S – 1) yakni sebanyak 14 orang atau 12,4 % dari seluruh jumlah sample yang terjaring di lapangan. Setelah itu disusul oleh Unit Pelayanan Uji di Surabaya sebanyak 13 Orang atau 11,5 %, dan Unit Pelayanan Uji di Jember memiliki Sarjana (S – 1) sebanyak 9 orang atau 8,0 % dari jumlah sample. Sedang Unit Pelayanan Uji di Madiun dan Lamongan masing-masing memiliki sarjana sebanyak 8 orang atau 7,1 %. Serta Unit Pelayanan Uji di Pamekasan hanya memiliki 2 orang saja (S – 1) atau hanya 1,8 % saja. Untuk Unit Pelayanan Uji di Malang yang memiliki sarjana (S – 1) yang terbanyak dari Unit Pelayanan Uji yang ada dapat dilihat bahwa Unit Pelayanan Uji di Malang tidak memiliki pegawai yang berpendidikan Diploma (D – 3) yang terjaring dari penelitian ini, hanya mereka yang berpendidikan SMU dan Sarjana (S – 1) sehingga total Sarjana yang ada di Kota Malang sebanyak 53,8 % dari seluruh pegawai yang ada, dan sisanya sebanyak 46,2 % adalah berpendidikan SMU. Ini menunjukkan bahwa tingkat kualitas sumber daya manusia yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Malang cukup tinggi karena lebih dari separuh personilnya adalah berpendidikan sarjana.

Sedangkan untuk Unit Pelayanan Uji di Surabaya jumlah total pegawainya yang terjaring dalam sample penelitian ini sebanyak 29 orang atau sebanyak 25,7 % dari seluruh jumlah responden yang ada. Namun dari hasil penelitian didapatkan bahwa tingkat pendidikan yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Surabaya terdiri dari mereka yang berpendidikan SMU, D – 3, dan Sarjana. Jumlah personil Unit Pelayanan Uji di Surabaya yang berpendidikan SMU sebanyak 51,7 %, kemudian disusul dengan tingkat

pendidikan Sarjana sebanyak 44,8 %, dan sisanya adalah 3,4 % yang berpendidikan Diploma (D – 3). Namun Unit Pelayanan Uji di Surabaya memiliki 24,1 % tingkat sarjana dari seluruh jumlah Sarjana yang ada di lokasi sample yang terjaring.

Untuk Unit Pelayanan Uji di Jember memiliki Sarjana sebanyak 50,0 % dan tingkat pendidikan SMU sebanyak 38,9 %, serta sisanya adalah 11,1 % yang berpendidikan Diploma (D – 3). Jika dibandingkan dari seluruh jumlah sarjana yang ada di semua lokasi sample maka Unit Pelayanan Uji di Jember hanya memiliki 16,7 % Sarjana dari seluruh jumlah Sarjana yang ada di lokasi sample yang terjaring. Sedangkan Unit Pelayanan Uji di Madiun sama sekali tidak memiliki sumber daya manusia yang berpendidikan Diploma (D – 3) namun ada satu orang yang hanya berpendidikan tamatan SMP atau 0,9 % dari seluruh jumlah sample yang ada. Namun jumlah Sarjana yang dimiliki oleh Unit Pelayanan Uji di Madiun sebanyak 42,1 % dari jumlah personil yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Madiun, dan terdapat 52,6 % personil yang berpendidikan SMU. Ini menunjukkan bahwa masih lebih banyak personil Unit Pelayanan Uji di Madiun yang berpendidikan di bawah dari Sarjana. Walaupun demikian jika dilihat dari seluruh jumlah Sarjana yang ada di seluruh Unit Pelayanan Uji yang ada, maka Unit Pelayanan Uji di Madiun memiliki Sarjana sebanyak 7,1 %.

Pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang memiliki layanan cukup rendah dan dalam pemilihan sample dianggap sebagai daerah yang memiliki Unit Pelayanan Uji yang relatif sepi dalam pelayanan uji kendaraan bermotor adalah Unit Pelayanan Uji di Lamongan. Unit Pelayanan Uji di

Lamongan memiliki Sarjana jauh lebih banyak jika dibandingkan dengan jumlah lulusan SMU. Ini dapat dilihat bahwa terdapat 50,0 % personil yang ada di Lamongan adalah berpendidikan Sarjana (S – 1) dan terdapat 43,8 % yang berpendidikan SMU, sedangkan sisanya adalah mereka yang berpendidikan Diploma sebanyak 6,3 %. Walaupun jumlah Sarjana mencapai setengah dari jumlah pegawai yang ada di Lamongan, namun jika dibandingkan dengan seluruh jumlah Sarjana yang terjaring dari daerah sample maka Unit Pelayanan Uji di Lamongan memiliki Sarjana hanya sebesar 7,1 % saja. Dan yang terakhir adalah Unit Pelayanan Uji di Pamekasan yang juga memiliki Unit Pelayanan Uji yang relatif kecil mengelola pelayanan pengujian kendaraan bermotor. Unit Pelayanan Uji di Pamekasan memiliki Sarjana sebanyak 40,0 % dari jumlah personil yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Pamekasan, dan juga terdapat 40,0 % personil yang berpendidikan SMU. Sedangkan sisanya sebanyak 20,0 % adalah mereka yang berpendidikan Diploma (D – 3) saja. Jika di bandingkan dengan seluruh tingkat kepemilikan Sarjana dari seluruh pegawai yang terjaring dalam penelitian ini maka Unit Pelayanan Uji di Pamekasan hanya memiliki Sarjana sebanyak 1,8 % saja dari seluruh jumlah personil yang ada. Ini memang menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Pamekasan masih sangat rendah sekali.

Dari gambaran kualitas sumber daya manusia dari seluruh lokasi sample dapat dilihat bahwa seluruh jumlah sarjana yang ada adalah sebanyak 47,8 %, dan disusul lagi personil yang berpendidikan SMU sebanyak 46,9 %, Kemudian diikuti oleh mereka yang berpendidikan Diploma

sebanyak 4,4 % saja, dan sisanya adalah mereka yang berpendidikan tamatan SMP yakni sebanyak 0,9 %. Dari gambaran kualitas personil yang ada secara keseluruhan di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur dapat dikatakan bahwa kualitas sumber dayanya sudah cukup memadai karena jumlah Sarjana dan lamanya bekerja di Unit Pelayanan Uji tersebut yang menyebabkan kepangkatan dan pengalamannya cukup tinggi. Sumber daya manusia tersebut seyogyanya dapat memberikan sumbangan terbesar dalam menentukan kualitas pelayanan yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Untuk lebih rinci dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel : 5.7
Deskriptif Tabulasi Silang Responden Berdasarkan
Unit Kerja dan Tingkat Pendidikan

No	Unit Kerja	Tingkat Pendidikan				Total	
		SMP	SMU	D - 3	S - 1		
1	Surabaya	Count	0	15	1	13	29
		% within Unit Kerja	,0%	51,7%	3,4%	44,8%	100,0%
		% within Tingkat Pendidikan	,0%	28,3%	20,0%	24,1%	25,7%
		% of Total	,0%	13,3%	,9%	11,5%	25,7%
2	Malang	Count	0	12	0	14	26
		% within Unit Kerja	,0%	46,2%	,0%	53,8%	100,0%
		% within Tingkat Pendidikan	,0%	22,6%	,0%	25,9%	23,0%
		% of Total	,0%	10,6%	,0%	12,4%	23,0%
3	Jember	Count	0	7	2	9	18
		% within Unit Kerja	,0%	38,9%	11,1%	50,0%	100,0%
		% within Tingkat Pendidikan	,0%	13,2%	40,0%	16,7%	15,9%
		% of Total	,0%	6,2%	1,8%	8,0%	15,9%
4	Madiun	Count	1	10	0	8	19
		% within Unit Kerja	5,3%	52,6%	,0%	42,1%	100,0%
		% within Tingkat Pendidikan	100,0%	18,9%	,0%	14,8%	16,8%
		% of Total	,9%	8,8%	,0%	7,1%	16,8%
5	Lamongan	Count	0	7	1	8	16
		% within Unit Kerja	,0%	43,8%	6,3%	50,0%	100,0%
		% within Tingkat Pendidikan	,0%	13,2%	20,0%	14,8%	14,2%
		% of Total	,0%	6,2%	,9%	7,1%	14,2%

6	Pamekasan	Count	0	2	1	2	5
		% within Unit Kerja	,0%	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% within Tingkat Pendidikan	,0%	3,8%	20,0%	3,7%	4,4%
		% of Total	,0%	1,8%	,9%	1,8%	4,4%
Total		Count	1	53	5	54	113
		% within Unit Kerja	,9%	46,9%	4,4%	47,8%	100,0%
		% within Tingkat Pendidikan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	,9%	46,9%	4,4%	47,8%	100,0%

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

Jika data umum dari responden berkaitan dengan Unit Kerja di lakukan *cross tabulation* terhadap tingkat golongan yang dimiliki oleh Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur maka dapat digambarkan sebagai berikut : Dari gambaran secara keseluruhan didapatkan bahwa pegawai lebih banyak yang berpangkat golongan III/a sebanyak 38,9 % dari seluruh jumlah sample yang ada, kemudian disusul kembali oleh mereka yang bergolongan III/b sebanyak 37,2 %. Siasanya adalah mereka yang berpangkat golongan II (Golongan II/d, II/c, dan II/b) sebanyak 11,5 %. Sedangkan yang berpangkat golongan IV/a hanya 4,4 % saja, dan umumnya mereka ini adalah menduduki posisi Pimpinan yang membawahi Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di masing-masing Unit Pelayanan Uji yang ada.

Jika melihat dari masing-masing unit kerja yang terjaring dalam sample penelitian maka dapat digambarkan bahwa untuk unit kerja Surabaya, personil yang terjaring dalam unit kerja umumnya hanya berada diantara golongan II/d sampai dengan golongan IV/a. Inipun didominasi oleh personil yang berpangkat golongan III/a dan golongan III/b yakni sebanyak masing-masing 58,6 % dan 31,0 % dari seluruh jumlah personil yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Surabaya. Sisanya adalah masing-masing golongan II/d,

golongan III/c, dan golongan IV/a hanya mencapai 3,4 % saja. Jika dibandingkan personil golongan III/a yang terbanyak di Unit Pelayanan Uji di Surabaya dengan seluruh jumlah pegawai yang berpangkat golongan III/a untuk total responden yang ada maka Surabaya menduduki personil yang terbanyak golongan III/a-nya yakni sebesar 38,6 %. Yang kemudian disusul oleh Unit Pelayanan Uji di Malang yakni sebanyak 22,7 % dari seluruh jumlah personil yang berpangkat golongan III/a.

Untuk unit kerja Malang personilnya di dominasi oleh pegawai-pegawai yang berpangkat golongan III/a dan golongan III/b, masing-masing 8,8 % dan 9,7 %. Sisanya adalah Untuk golongan II/d dan golongan III/c masing-masing hanya 1,8 % saja. Selain itu juga terdapat personil yang berpangkat golongan IV/a jumlahnya hanya satu orang atau 0,9 % saja, yang sebenarnya juga pegawai tersebut adalah Ketua dari Unit Pelayanan Uji yang ada di Malang. Jika melihat lebih rinci terhadap personil yang dimiliki oleh Unit Pelayanan Uji di Malang maka dapat dijelaskan bahwa Jumlah personil Unit Pelayanan Uji di Malang yang berpangkat golongan III/b adalah yang terbesar pada Unit Pelayanan Uji di Malang yang jumlahnya adalah 42,3 % dari seluruh personil yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Malang. Kemudian disusul oleh personil yang berpangkat golongan III/a sebanyak 38,5 %. Sisanya adalah mereka yang berpangkat golongan II/d dan golongan III/c masing-masing sebanyak 7,7 %.

Untuk Unit Pelayanan Uji di Jember dapat dilihat bahwa personil yang ada hanya sesuai dengan hasil sample penelitian maka personil yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Jember hanya berada pada pegawai yang

berpangkat golongan II/d, III/a, III/b, dan III/c. Jumlah personil yang berpangkat II/d sebesar 0,9 % dari seluruh jumlah personil yang masuk dalam sample Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur. Golongan III/a sebanyak 6,3 %, golongan III/b sebanyak 8,0 % dan III/c sebanyak 0,9 %. Untuk Unit Pelayanan Uji di Jember sendiri diketahui bahwa setengah jumlah personilnya adalah mereka berpangkat golongan III/b jelasnya adalah 50,0 %, dan sisanya diikuti oleh personil yang berpangkat golongan III/a sebanyak 38,9 %. Sisanya masing-masing mereka yang berpangkat golongan II/d dan golongan III/c masing masing sebanyak 5,6 %. Golongan III/b yang terbanyak pada Unit Pelayanan Uji di Jember sebenarnya mengambil porsi secara keseluruhan di Unit-unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur sebesar 21,4 % dari seluruh personil yang berpangkat Golongan III/b.

Berikutnya adalah Unit Pelayanan Uji di Madiun dimana porsi pegawainya yang terbesar adalah mereka yang berpangkat golongan III/a yaitu sebesar 36,8 %, kemudian disusul lagi oleh personil yang berpangkat golongan III/b sebesar 26,3 %. Sedangkan untuk golongan III/c dan IV/a masing-masing sebesar 15,8 % dan 5,3 % saja. Juga ingin dibandingkan dengan pegawai yang ada di Unit-unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur maka Unit Pelayanan Uji di Madiun mempunyai porsi pegawai yang bergolongan III/a hanya 6,2 % saja, dan golongan III/b hanya 4,4 %. Tetapi jika ingin dilihat dari versi golongan saja, maka Unit Pelayanan Uji di Madiun mempunyai porsi yang terbesar pada golongan II/b sebesar 100 % yang menunjukkan bahwa hanya di Unit Pelayanan Uji di Madiun saja yang

terjaring golongan II/b nya, Sisanya Unit Pelayanan Uji yang lain tidak terdapat personil yang berpangkat golongan II/b. Sesudah itu disusul oleh personil yang berpangkat golongan III/c sebesar 33,3 % dan golongan IV/a sebesar 20,0 %. Selain dari Unit Pelayanan Uji di Madiun juga masih ada Unit Pelayanan Uji di Lamongan dan Pamekasan. Unit Pelayanan Uji tersebut adalah mewakili wilayah sample penelitian yang spesifikasinya dianggap sebagai wilayah yang kurang kontribusinya terhadap jumlah kendaraan yang melakukan wajib uji kendaraan karena populasi kendaraan wajib ujinya relatif kecil. Untuk Unit Pelayanan Uji di Lamongan personilnya yang terbesar berada pada golongan II/d dan golongan III/b yaitu masing-masing sebesar 31,3 %. Kemudian disusul oleh personil yang berpangkat golongan II/d, III/c dan IV/a masing masing sebesar 6,3 %. Dari hasil penelitian di lapangan untuk Unit Pelayanan Uji di Pamekasan, personil yang sempat terjaring dalam sample secara keseluruhan hanya terdapat pegawai yang berpangkat golongan III/b, III/c dan IV/a. Jumlahnya masing-masing 60,0 %, 20,0 %, dan 20,0 %. Kontribusinya dari seluruh responden yang ada di Jawa Timur hanya sekita 4,4 % saja.

Tabel : 5.8
Deskriptif Tabulasi Silang Responden Berdasarkan
Unit Kerja dan Golongan Kepangkatan

No	Unit Kerja		Golongan						Total	
			II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	III/c		IV/a
1	Surabaya	Count			1	17	9	1	1	29
		% within Unit Kerja			3,4%	58,6%	31,0%	3,4%	3,4%	100,0%
		% within Golongan			9,1%	38,6%	21,4%	11,1%	20,0%	25,7%
		% of Total			,9%	15,0%	8,0%	,9%	,9%	25,7%
2	Malang	Count			2	10	11	2	1	26
		% within Unit Kerja			7,7%	38,5%	42,3%	7,7%	3,8%	100,0%
		% within Golongan			18,2%	22,7%	26,2%	22,2%	20,0%	23,0%
		% of Total			1,8%	8,8%	9,7%	1,8%	,9%	23,0%

3	Jember	Count			1	7	9	1		18
		% within Unit Kerja			5,6%	38,9%	50,0%	5,6%		100,0%
		% within Golongan			9,1%	15,9%	21,4%	11,1%		15,9%
		% of Total			,9%	6,2%	8,0%	,9%		15,9%
4	Madiun	Count	1		2	7	5	3	1	19
		% within Unit Kerja	5,3%		10,5%	36,8%	26,3%	15,8%	5,3%	100,0%
		% within Golongan	100,0%		18,2%	15,9%	11,9%	33,3%	20,0%	16,8%
		% of Total	,9%		1,8%	6,2%	4,4%	2,7%	,9%	16,8%
5	Lamongan	Count		1	5	3	5	1	1	16
		% within Unit Kerja		6,3%	31,3%	18,8%	31,3%	6,3%	6,3%	100,0%
		% within Golongan		100,0%	45,5%	6,8%	11,9%	11,1%	20,0%	14,2%
		% of Total		,9%	4,4%	2,7%	4,4%	,9%	,9%	14,2%
6	Pamekasan	Count					3	1	1	5
		% within Unit Kerja					60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% within Golongan					7,1%	11,1%	20,0%	4,4%
		% of Total					2,7%	,9%	,9%	4,4%
Total		Count	1	1	11	44	42	9	5	113
		% within Unit Kerja	,9%	,9%	9,7%	38,9%	37,2%	8,0%	4,4%	100,0%
		% within Golongan	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	,9%	,9%	9,7%	38,9%	37,2%	8,0%	4,4%	100,0%

Sumber : Data hasil olahan kuesioner Juni 2002

C. DESKRIPSI MASING-MASING VARIABEL

a. Variabel Manajemen

Variabel manajemen adalah salah satu dari enam variabel independen dari sumber daya yang diduga dapat mempengaruhi variabel dependen pelayanan yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur. Dari deskripsi statistik didapat gambaran bahwa variabel manajemen terdiri dari sembilan indikator yang dibuat dalam bentuk pertanyaan dengan memberikan alternatif 1 sampai dengan 5. Alternatif 1 berarti sangat tidak baik, alternatif 2 berarti tidak baik, alternatif 3 berarti ragu-ragu, dan alternatif 4 berarti baik, serta alternatif 5 berarti sangat baik. Hasil sebaran pertanyaan kepada responden di dapat 113 responden dari enam Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur, dari gambaran alternatif yang ada didapatkan bahwa angka sebaran pertanyaan berada pada angka maksimum 5 yang berarti sangat

baik dan juga sebaran pada yang paling rendah adalah nilai 1 atau berarti sangat tidak baik. Adapun hasil rata-rata yang ada menunjukkan bahwa angka yang ada adalah berada pada posisi 4,02 yang paling tinggi dan yang paling rendah nilainya berada pada angka 3,37. Ini berarti bahwa variabel manajemen memperoleh penilaian yang baik. Sedangkan total dari seluruh penilaian berada pada rentang 381 sampai dengan 454. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel Descriptive Statistic di bawah ini :

Tabel : 5.9
Descriptive Statistics Variabel Manajemen

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Manajemen 1	113	2	5	433	3,83	,78
Manajemen 2	113	2	5	424	3,75	,77
Manajemen 3	113	2	5	381	3,37	,77
Manajemen 4	113	2	5	449	3,97	,69
Manajemen 5	113	1	5	450	3,98	,76
Manajemen 6	113	2	5	454	4,02	,63
Manajemen 7	113	2	5	424	3,75	,79
Manajemen 8	113	1	5	415	3,67	,76
Manajemen 9	113	1	5	431	3,81	,66

Sumber : Data Hasil Olahan Kuesioner Juni 2002

b. Variabel Motivasi

Pada variabel motivasi kerja pegawai yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur terdiri dari enam indikator yang tersedia. Dari ke enam indikator tersebut masing-masing mempunyai lima pilihan alternatif. Kelima pilihan alternatif tersebut adalah nilai 1 berarti sangat kurang motivasi kerjanya, nilai 2 berarti kurang, nilai 3 berarti biasa saja, dan nilai 4 berarti tinggi, serta nilai 5 berarti sangat tinggi motivasi kerjanya. Dari hasil penelitian yang dilakukan tidak terdapat satupun indikator yang datanya error atau dengan kata lain bahwa seluruh indikator dan pilihan tetap dipilih oleh semua responden sehingga tidak ada satupun

yang kosong. Jumlah responden yang terjaring sebanyak 113 orang yang bekerja di Unit Pelayanan Uji yang terjaring dalam Unit Pelayanan Uji sample. Nilai minimum pilihan berada diangka 1 dan 2, sedangkan nilai maksimum semuanya berada pada nilai 5. Dari nilai tersebut di dapatkan angka rata-rata adalah berada pada rens 3,41 sampai dengan 3,88. Ini berarti bahwa nilai pilihan responden terhadap motivasi kerjanya adalah bisa diartikan tinggi karena mendekati nilai 4. Adapun total dari jumlah nilai tersebut adalah berada pada rens 385 yang paling rendah dan 438 total nilai yang paling tinggi. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel : 5.10
Descriptive Statistics Variabel Motivasi

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Motivasi 1	113	1	5	412	3,65	,79
Motivasi 2	113	2	5	420	3,72	,69
Motivasi 3	113	2	5	427	3,78	,62
Motivasi 4	113	1	5	385	3,41	,87
Motivasi 5	113	2	5	438	3,88	,64
Motivasi 6	113	2	5	401	3,55	,79

Sumber : Data Hasil Olahan Kuesioner Juni 2002

C. Variabel Iklim Organisasi

Variabel iklim organisasi mempunyai sembilan indikator dimana setiap indikator tersebut disediakan lima alternatif jawaban. Kelima nilai alternatif jawaban tersebut adalah nilai 1 berarti sangat tidak baik, nilai 2 berarti tidak baik, nilai 3 berarti ragu-ragu, dan nilai 4 berarti baik, serta nilai 5 berarti sangat baik. Penjaringan responden juga di dapatkan sebanyak 113 responden, keseluruhan responden tersebut juga telah mengisi alternatif dengan sempurna. Adapun hasil dari pilihan responden tersebut didapatkan bahwa terdapat nilai alternatif yang paling rendah

adalah nilai 1 dan 2. Sedangkan nilai yang tertinggi berada pada nilai 5. Hasil dari rata-rata (mean) yang ada adalah berada pada rens yang paling rendah adalah 3,64 dan nilai yang paling tinggi adalah 4,04, ini juga dapat diartikan bahwa iklim organisasi yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur berada dapat digolongkan baik walaupun belum maksimal mendapat nilai 4. Sedangkan nilai total penilaian rensnya adalah yang terendah 411 dan yang tertinggi adalah 457. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel : 5.11

Descriptive Statistics Variabel Iklim Organisasi

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Iklim Organisasi 1	113	2	5	411	3,64	,73
Iklim Organisasi 2	113	1	5	422	3,73	,73
Iklim Organisasi 3	113	2	5	451	3,99	,59
Iklim Organisasi 4	113	2	5	444	3,93	,66
Iklim Organisasi 5	113	2	5	446	3,95	,61
Iklim Organisasi 6	113	2	5	436	3,86	,60
Iklim Organisasi 7	113	2	5	442	3,91	,51
Iklim Organisasi 8	113	2	5	457	4,04	,62
Iklim Organisasi 9	113	2	5	443	3,92	,52

Sumber : Data Hasil Olahan Kuesioner Juni 2002

D. Variabel Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan hanya memiliki enam indikator, dari enam indikator tersebut juga memiliki nilai pilihan dari nilai satu sampai dengan nilai lima. Nilai 1 berarti sangat kurang, nilai 2 berarti kurang, nilai 3 berarti biasa saja, dan nilai 4 berarti tinggi, serta nilai 5 berarti sangat tinggi. Dari keenam indikator tersebut dengan lima alternatif pilihan maka dari seluruh responden yang jumlahnya 113 orang semuanya dapat mengisi dengan sempurna alternatif jawaban tersebut. Adapun hasil dari rens nilai pilihan

responden adalah pada nilai minimum berada pada rens 1, sedangkan nilai tertinggi ada pada nilai 5. Dari alternatif nilai tersebut di dapatkan rens nilai rata-rata berada pada angka 3,02 yang paling rendah dan yang paling tinggi adalah nilai 3,83. Ini menunjukkan bahwa nilai kepemimpinan sebenarnya biasa-biasa saja yang mendekati nilai kepemimpinan tinggi. Sedangkan total penjumlahan nilai yang tertinggi berada pada nilai 427 dan nilai yang terendah adalah 341. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : 5.12
Descriptive Statistics Variabel Kepemimpinan

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kemimpinan 1	113	2	5	412	3,65	,75
Kemimpinan 2	113	1	5	385	3,41	,84
Kemimpinan 3	113	1	5	341	3,02	,72
Kemimpinan 4	113	2	5	427	3,78	,74
Kemimpinan 5	113	2	5	433	3,83	,73
Kemimpinan 6	113	2	5	374	3,31	,79

Sumber : Data Hasil Olahan Kuesioner Juni 2002

E. Variabel Kompetensi Pegawai

Variabel kompetensi pegawai memiliki tujuh indikator. Dari setiap indikator memiliki nilai alternatif sebanyak lima. Kelima nilai alternatif tersebut adalah nilai 1 berarti sangat tidak setuju kompetensi pegawai tersebut, nilai 2 berarti tidak setuju, nilai 3 berarti ragu-ragu, dan nilai 4 berarti setuju, serta nilai 5 berarti sangat setuju. Dari hasil penjarangan kuesioner didapatkan 113 responden. Nilai minimum yang ada pada alternatif tersebut adalah nilai 1, 2, dan 3. Sedangkan nilai maksimumnya berada pada nilai 5. Rata-rata diperoleh nilai antara 3,40 sampai

dengan nilai 4,01. Ini berarti bahwa kompetensi pegawai cukup tinggi karena rensnya berada pada nilai tiga lebih dan ada nilai yang mencapai empat. Nilai Total summerinya adalah yang terendah adalah 384 dan yang tertinggi adalah 453. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel : 5.13
Descriptive Statistics Variabel Kompetensi Pegawai

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi Pegawai 1	113	2	5	447	3,96	,69
Kompetensi Pegawai 2	113	3	5	449	3,97	,60
Kompetensi Pegawai 3	113	1	5	442	3,91	,80
Kompetensi Pegawai 4	113	1	5	418	3,70	,83
Kompetensi Pegawai 5	113	1	5	384	3,40	,83
Kompetensi Pegawai 6	113	2	5	437	3,87	,70
Kompetensi Pegawai 7	113	3	5	453	4,01	,56

Sumber : Data Hasil Olahan Kuesioner Juni 2002

F. Variabel Teknologi

Variabel independen yang terakhir adalah variabel teknologi dan peralatan. Variabel ini juga terisi dengan sempurna oleh 113 responden. Variabel teknologi mempunyai indikator sebanyak 5 buah pertanyaan. Dimana setiap pertanyaan mempunyai lima alternatif jawaban. Alternatif jawaban tersebut mempunyai nilai satu sampai dengan nilai lima. Nilai 1 berarti sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kepemilikan dan pengelolaan teknologi yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Nilai 2 berarti tidak setuju, nilai 3 berarti ragu-ragu, dan nilai 4 berarti setuju, serta nilai 5 berarti sangat setuju. Dari alternatif nilai tersebut nilai minimum yang ada berada pada nilai 1 dan 2, sedangkan pada nilai maksimum berada pada nilai 5.

Adapaun nilai rata-rata yang ada adalah berada pada rens nilai 3,70 yang paling rendah dan nilai 4,18 nilai yang paling tinggi. Ini dapat diartikan bahwa teknologi dan peralatan yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur setuju dengan pelaksanaan penggunaan teknologinya. Apun nilai total dari seluruh penjumlahan yang ada pada variabel teknologi adalah berada pada angka 418 yang terendah dan yang tertinggi berada pada nilai 472 untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel : 5.14
Descriptive Statistics Variabel Teknologi

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Teknologi 1	113	2	5	472	4,18	,64
Teknologi 2	113	2	5	439	3,88	,72
Teknologi 3	113	1	5	434	3,84	,82
Teknologi 4	113	1	5	418	3,70	,83
Teknologi 5	113	1	5	446	3,95	,64

Sumber : Data Hasil Olahan Kuesioner Juni 2002

G. Variabel Pelayanan

Variabel terakhir adalah variabel dependen dari variabel pelayanan. Variabel pelayanan ini mempunyai tujuh indikator. Dari tujuh indikator tersebut masing-masing mempunyai lima alternatif jawaban. Alternatif 1 berarti sangat kurang dalam hal memberikan pelayanan, nilai 2 berarti kurang, nilai 3 berarti biasa saja dan nilai 4 berarti tinggi serta nilai 5 berarti sangat tinggi. Dari hasil penyebaran kuesioner didapatkan 113 responden. Dari lima alternatif penilaian tersebut terdapat nilai minimumnya sebesar nilai 1,2, dan 3. Sedangkan nilai maksimumnya berada pada nilai 5. Sehingga memperoleh nilai rata-rata yang ada

adalah berada pada rens angka 3,47 yang paling rendah dan 3,79 nilai yang paling tinggi. Ini menunjukkan bahwa penilaian pelayanan yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur hampir mendekati nilai tinggi. Adapun nilai total penjumlahannya adalah berada pada rens angka 392 nilai yang paling rendah dan nilai 428 nilai yang paling tinggi. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel : 5.15
Descriptive Statistics Variabel Pelayanan

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Pelayanan 1	113	3	5	405	3,58	,65
Pelayanan 2	113	2	5	428	3,79	,66
Pelayanan 3	113	2	5	392	3,47	,72
Pelayanan 4	113	2	5	394	3,49	,81
Pelayanan 5	113	2	5	405	3,58	,93
Pelayanan 6	113	1	5	422	3,73	,86
Pelayanan 7	113	2	5	419	3,71	,86

Sumber : Data Hasil Olahan Kuesioner Juni 2002



BAB VI

PEMBAHASAN

BAB VI

PEMBAHASAN

A. ANALISIS HUBUNGAN MASING-MASING VARIABEL

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur, beberapa temuan dapat diungkap kaitannya dengan pengaruh sumber daya terhadap pelayanan uji kendaraan bermotor di Jawa Timur. Dari 113 responden yang dijangkau pada enam lokasi Unit Pelayanan Uji yang menjadi sample dari penelitian ini, pengaruh transformasi sumber daya (Manajemen, Motivasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi Pegawai, dan Teknologi) mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kualitas pelayanan. Ternyata ada 25,6 % pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Setelah melakukan multi korelasi dan regresi terhadap variabel independen dan variabel dependen ditemukan adanya satu variabel yakni teknologi pada tingkat signifikansi yang pengaruhnya agak kurang terhadap pelayanan dibanding variabel-variabel independen lainnya.

Dalam penggunaan analisis dengan menggunakan SPSS ver.10 berbagai alternatif telah dilakukan untuk menguji korelasi dan regresi, namun dalam penetapan penggunaan analisis dipakai pendekatan *Pearson correlation* dengan multi regresi.

1. Variabel Manajemennya Dengan Variabel Pelayanan

Faktor variabel manajemen diduga berpengaruh terhadap pelayanan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Untuk itu pertanyaan penelitian apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel manajemen dengan pelayanan uji kendaraan bermotor di Jawa Timur.

Temuan penelitian mengindikasikan sebagai berikut :

Variabel manajemen dengan sembilan indikator yang digunakan dalam daftar pertanyaan didapatkan hasilnya menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan dengan variabel pelayanan apabila dilihat dari penggunaan *Pearson correlation* melalui SPSS. Hasil dari analisis tersebut didapatkan nilai korelasi sebesar $r = 0,315$. Setelah menggunakan *Pearson correlation* dengan dua sisi (2-Tailed) signifikan, maka variabel Manajemen (X1) dengan variabel Pelayanan (Y) mempunyai signifikansi yang kuat yakni $0,001 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa hipotesis H0 ditolak. Dengan adanya signifikansi hubungan antara variabel manajemen dengan pelayanan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kualitas manajemen semakin meningkat pula kualitas pelayanan.

Selanjutnya analisis dilakukan dengan secara serentak atau simultan atas pengaruh variabel manajemen terhadap kualitas pelayanan hasilnya dapat dilihat bahwa faktor manajemen secara simultan mempunyai hubungan yang cukup kuat dengan kualitas pelayanan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai koefisien multiple korelasi yang cukup

kuat yaitu $R = 0,315$, walaupun nilai tersebut tidak melebihi 0,05 (setengah dari kuat tidaknya koefisien korelasi). Dalam tabel uji korelasi secara otomatis, hasil uji tersebut diberi tanda bintang 2 buah (**) yang menunjukkan bahwa korelasi antara manajemen dan kualitas pelayanan sangat kuat. Selain dari hal tersebut variabel manajemen juga berpengaruh dalam meningkatkan kualitas pelayanan dengan nilai koefisien determinansi $R^2 = 0,099$. Angka koefisien determinansi ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh variabel manajemen terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 9,9 %.

2. Variabel Kepemimpinan Hubungannya Dengan Variabel Pelayanan

Faktor kedua yang diduga mempengaruhi kualitas pelayanan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur adalah variabel kepemimpinan. Untuk itu diajukan pertanyaan penelitian adalah apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan dengan pelayanan uji kendaraan bermotor di Jawa Timur. Temuan penelitian mengindikasikan sebagai berikut :

Variabel kepemimpinan menggunakan enam indikator, dalam penggunaan indikator tersebut beberapa hal diantaranya adalah berkaitan dengan perhatian pimpinan terhadap tugas-tugas, peranan kepemimpinan dalam membuat suatu keputusan, peranan pimpinan dalam mendorong bawahan untuk bekerja dengan baik, pemberian motivasi, serta keterlibatan langsung pimpinan dalam pekerjaan teknis. Hasil analisis regresi yang dilakukan melalui SPSS ditemukan bahwa ada hubungan

yang signifikan antara variabel kepemimpinan (X2) dengan variabel kualitas pelayanan (Y), baik secara parsial maupun secara simultan. variabel kepemimpinan dan variabel pelayanan mempunyai signifikansi yang kuat karena $0,001 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa hipotesisi H0 ditolak. Dengan adanya signifikansi yang kuat hubungan antara variabel kepemimpinan dengan pelayanan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang kuat dalam perbaikan kualitas kepemimpinan dengan peningkatan kualitas pelayanan. Nilai korelasi tersebut adalah : $r = 0,321$. Secara individual signifikansi variabel kepemimpinan (X2) dengan kualitas pelayanan adalah sangat kuat sesuai dengan tanda bintang 2 buah (***) secara otomatis yang diberikan dalam pengujian SPSS tersebut. Ini dapat disimpulkan bahwa semakin intensif pemerintah melakukan perbaikan dalam aspek kepemimpinan akan membawa pengaruh yang besar terhadap perbaikan kualitas pelayanan.

Secara simultan variabel kepemimpinan memperlihatkan hubungan yang sangat kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat ditunjukkan nilai multiple korelasi yaitu $R = 0,321$. Apabila dilihat dari nilai koefisien determinansinya yaitu $R^2 = 0,103$. Angka ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Jawa Timur sebesar 10,3 % berarti masih ada 89,7 % pengaruh di luar kepemimpinan yang mempengaruhi kualitas pelayanan.

3. Variabel Iklim Organisasi Hubungannya Dengan Variabel Pelayanan

Faktor ketiga yang diduga mempengaruhi kualitas pelayanan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur adalah iklim organisasi. Untuk itu diajukan pertanyaan penelitian adalah apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi dengan pelayanan uji kendaraan bermotor di Jawa Timur. Temuan penelitian mengindikasikan sebagai berikut :

Variabel iklim organisasi menggunakan sembilan indikator, dalam penggunaan indikator tersebut beberapa hal diantaranya adalah berkaitan dengan dukungan birokrasi dalam pelayanan uji kendaraan, keterbukan dalam menerima saran-saran, instruksi-instruksi pimpinan dalam sistem organisasi secara keseluruhan, dan termasuk prosedur dan mekanisme kerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hasil analisis regresi yang dilakukan melalui SPSS ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi (X3) dengan variabel kualitas pelayanan (Y), baik secara parsial maupun secara simultan. Variabel iklim organisasi dan variabel pelayanan mempunyai signifikansi yang kuat karena $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa hipotesisi H0 ditolak. Apabila dilihat dengan nilai korelasi, maka nilai korelasi tersebut adalah : $r = 0,331$. Secara individual signifikansi variabel iklim organisasi (X3) dengan kualitas pelayanan adalah sangat kuat sekali karena nilai signifikansinya persis berada pada 0,000. Ini dapat disimpulkan bahwa semakin intensif pemerintah melakukan perbaikan dalam aspek iklim

organisasi akan membawa pengaruh yang besar terhadap perbaikan kualitas pelayanan.

Secara simultan variabel kepemimpinan memperlihatkan hubungan yang kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat ditunjukkan nilai multiple korelasi yaitu $R = 0,331$. Apabila dilihat dari nilai koefisien determinansinya yaitu $R^2 = 0,110$. Angka ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh iklim organisasi terhadap kualitas pelayanan yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Jawa Timur sebesar 11,0 % yang berarti bahwa masih ada 89,0 % pengaruh yang lain terhadap kualitas pelayanan.

4. Variabel Kompetensi Pegawai Hubungannya Dengan Variabel Pelayanan

Faktor keempat yang diduga mempengaruhi kualitas pelayanan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur adalah kompetensi pegawai. Untuk itu diajukan pertanyaan penelitian adalah apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kompetensi pegawai dengan pelayanan uji kendaraan bermotor di Jawa Timur. Temuan penelitian mengindikasikan sebagai berikut :

Variabel kompetensi pegawai menggunakan tujuh indikator, dalam penggunaan indikator tersebut beberapa hal diantaranya adalah berkaitan dengan tingkat pendidikan yang dimiliki, keluwesan dalam mengembangkan karier, ikut serta dalam pelatihan-pelatihan baik fungsional maupun teknis yang mengarah pada peningkatan kualitas

pelayanan. Hasil analisis regresi yang dilakukan melalui SPSS ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel kompetensi pegawai (X4) dengan variabel kualitas pelayanan (Y), baik secara parsial maupun secara simultan. Variabel kompetensi pegawai dan variabel pelayanan mempunyai signifikansi yang kuat karena $0,001 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa hipotesis H0 ditolak. Apabila dilihat dengan nilai korelasi, maka nilai korelasi tersebut adalah : $r = 0,307$. Secara individual signifikansi variabel kompetensi Pegawai (X4) dengan kualitas pelayanan adalah sangat kuat sesuai dengan tanda bintang (**) yang diberikan pada hasil pengujian SPSS. Ini dapat disimpulkan bahwa semakin intensif pemerintah melakukan perbaikan dalam aspek kompetensi pegawai akan membawa pengaruh yang sangat besar terhadap perbaikan kualitas pelayanan.

Secara simultan variabel kompetensi pegawai juga memperlihatkan hubungan yang sangat kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat ditunjukkan nilai multiple korelasi yaitu $R = 0,307$. Apabila dilihat dari nilai koefisien determinansinya yaitu $R^2 = 0,094$. Angka ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Jawa Timur sebesar 9,4 % berarti masih ada 90,6 % pengaruh yang lain terhadap kualitas pelayanan.

5. Variabel Motivasi Kerja Hubungannya Dengan Variabel Pelayanan

Faktor kelima yang diduga mempengaruhi kualitas pelayanan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur adalah motivasi kerja pegawai. Untuk itu diajukan pertanyaan penelitian adalah apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja pegawai dengan Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Temuan penelitian mengindikasikan sebagai berikut :

Variabel motivasi Kerja menggunakan enam indikator, dalam penggunaan indikator tersebut beberapa hal diantaranya adalah berkaitan dengan pemberian motivasi kerja yang dapat mengakibatkan meningkatnya semangat kerja pegawai, motivasi kerja untuk melaksanakan yang terbaik dalam kerja, kebebasan dalam membuat ide-ide baru untuk peningkatan kerja, dan motivasi teman-teman kerja yang ada dalam unit kerja serta pengaruh kondisi ruangan kerja. Hasil analisis regresi yang dilakukan melalui SPSS ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi kerja (X5) dengan variabel kualitas pelayanan (Y), baik secara parsial maupun secara simultan. Variabel motivasi kerja pegawai dan variabel pelayanan mempunyai signifikansi yang kuat karena $0,000 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa hipotesis H0 ditolak. Apabila dilihat dengan nilai korelasi, maka nilai korelasi tersebut adalah : $r = 0,493$. Secara individual signifikansi variabel iklim organisasi (X5) dengan kualitas pelayanan adalah sangat kuat nilai korelasinya mendekati 0,5. Ini dapat disimpulkan bahwa semakin intensif pemerintah melakukan perbaikan dalam aspek motivasi kerja pegawai

akan membawa pengaruh yang besar terhadap perbaikan kualitas pelayanan.

Secara simultan variabel motivasi kerja juga memperlihatkan hubungan yang kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat ditunjukkan nilai multiple korelasi yaitu $R = 0,493$. Apabila dilihat dari nilai koefisien determinansinya yaitu $R^2 = 0,243$. Angka ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh motivasi kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan yang ada di Unit Pelayanan Uji di Jawa Timur sebesar 24,3 % berarti masih ada 75,7 % pengaruh yang lain terhadap kualitas pelayanan.

6. Variabel Teknologi Hubungannya Dengan Variabel Pelayanan

Faktor keenam yang diduga mempengaruhi kualitas pelayanan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur adalah Teknologi. Untuk itu diajukan pertanyaan penelitian adalah apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel teknologi dengan pelayanan uji kendaraan bermotor di Jawa Timur. Temuan penelitian mengindikasikan sebagai berikut :

Variabel teknologi menggunakan lima indikator, dalam penggunaan indikator tersebut beberapa hal diantaranya adalah berkaitan dengan penggunaan teknologi tepat guna, penggunaan standarisasi, dan penggunaan komputerisasi, ruangan dan peralatan uji yang memenuhi standar, serta keterampilan pegawai dalam menggunakan teknologi tersebut. Hasil analisis regresi yang dilakukan melalui SPSS ditemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel teknologi (X6)

dengan variabel kualitas pelayanan (Y), baik secara parsial maupun secara simultan. Variabel teknologi dan variabel pelayanan mempunyai signifikansi yang kuat karena $0,044 < 0,05$. Ini menunjukkan bahwa hipotesis H_0 ditolak. Apabila dilihat dengan nilai korelasi, maka nilai korelasi tersebut adalah : $r = 0,189$. Secara individual signifikansi variabel teknologi (X6) dengan kualitas pelayanan adalah cukup kuat walaupun berada pada tingkat signifikansi dengan satu bintang (*). Ini dapat disimpulkan bahwa semakin intensif pemerintah melakukan perbaikan dalam aspek teknologi akan membawa pengaruh yang besar terhadap perbaikan kualitas pelayanan.

Secara simultan variabel teknologi juga memperlihatkan hubungan yang kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat ditunjukkan nilai multiple korelasi yaitu $R = 0,189$. Apabila dilihat dari nilai koefisien determinansinya yaitu $R^2 = 0,036$. Angka ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh Teknologi dan peralatan terhadap kualitas pelayanan yang ada pada Unit Pelayanan Uji di Jawa Timur sebesar 3,6 % berarti masih ada 96,4 % pengaruh yang lain terhadap kualitas pelayanan.

Dalam pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian tersebut, hasil penggunaan uji statistik t dapat dilihat bahwa dari enam variabel independen (manajemen, motivasi, iklim organisasi, kepemimpinan, kompetensi pegawai dan teknologi) hanya satu dari enam variabel tersebut yang dapat dikatakan signifikan yaitu variabel motivasi dengan signifikansi t adalah 0,000 dan lainnya tidak terbukti karena nilai t

tabelnya lebih besar dari nilai t hitungannya. Sedangkan uji F didapatkan bahwa secara keseluruhan dari variabel tersebut terbukti signifikan antara variabel independen dengan variabel dependennya yakni dengan signifikansi F adalah 0,000 atau lebih kecil dari F tabel (lihat lampiran halaman 155).

B. ANALISIS KUALITATIF DARI HASIL TEMUAN DI LAPANGAN

Jika melihat hasil analisis kuantitatif yang didapatkan di lapangan sesuai dengan rumusan masalah penelitian, maka dapat diperkuat bahwa upaya-upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka reformasi dan pelaksanaan otonomi daerah serta globalisasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor sebagai Institusi Pemerintah yang bergerak dalam *public service* untuk melayani masyarakat dalam hal pengujian kendaraan bermotor dituntut adanya profesionalisme yang tinggi.

Perubahan yang diharapkan oleh pemerintah melalui reformasi dalam hal sistem pemerintahan dengan berdasarkan pada Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No.25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, maka orientasi perubahannya sangat jelas yakni pengelolaan sistem pelayanan masyarakat yang sifatnya sentralistis berubah menjadi desentralistis sesuai dengan kewenangan dan batas-batas sistem kenegaraan Indonesia. Jika melihat beberapa teori dalam hal pelaksanaan perubahan untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, maka

upaya-upaya transformasi sumber daya internal dalam hal sistem manajemen, kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi, kompetensi pegawai, dan teknologi diharapkan dapat memberikan dampak terhadap perubahan pelayanan pengujian kendaraan bermotor sesuai harapan pemerintah dan masyarakat.

Dengan menggunakan pendekatan manajemen operasional seperti yang dikemukakan oleh Sofjan Assauri (1999 : 1) bahwa dalam perkembangan kehidupan manusia juga diikuti oleh perkembangan teknologi. Perkembangan ini menimbulkan tantangan untuk memenuhi dengan meningkatkan kemampuan menyediakan atau menghasilkannya. Peningkatan kemampuan penyediaan atau produksi barang dan jasa yang dibutuhkan manusia merupakan usaha yang harus dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk dapat memenuhi permintaan untuk kebutuhan-kebutuhan tersebut secara efektif dan efisien. Kegiatan untuk memproduksi atau menghasilkan barang-barang atau jasa tersebut, merupakan kegiatan untuk menambah kegunaan dari input menjadi output. Dalam kegiatan untuk menambah kegunaan itu dibutuhkan sistem produksi dan operasi, sehingga dimungkinkan untuk melakukan transformasi masukan berupa peralatan-tenaga dan dana sebagai faktor-faktor produksi, diolah dengan proses teknologi tertentu untuk menghasilkan output dalam jumlah yang besar.

Dengan mengacu pada manajemen produksi tersebut dimana diharapkan adanya suatu transformasi masukan untuk meningkatkan hasil produksi dalam bentuk layanan yang diberikan oleh unit-unit pelayanan uji

yang ada di Jawa Timur dalam rangka peningkatan output yang diharapkan. Untuk organisasi dalam bidang pemerintahan seperti Balai Pengujian atau Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur telah dilakukan upaya-upaya oleh pemerintah dalam bentuk perbaikan input operasional seperti manajemen organisasi, sistem kepemimpinan, pemberian motivasi, kompetensi pegawai dan iklim organisasi serta, peralatan dan teknologi diharapkan dapat memberikan perubahan dalam bentuk pelayanan kepada masyarakat. Namun dalam penelitian ini ternyata faktor transformasi sumber daya internal yang berupa perubahan perbaikan faktor input tersebut dapat dijadikan sebagai faktor yang memperkuat upaya-upaya yang dilakukan oleh pemerintah dapat mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan.

Tetapi hal yang sangat menarik dari hasil penelitian ini adalah ditemukannya suatu hasil yang menunjukkan bahwa faktor-faktor internal (Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi Pegawai, Iklim Organisasi, dan Teknologi) selalu berjalan seiring dalam pelaksanaannya. Artinya apabila dilakukan perbaikan dalam konteks iklim organisasi maka tentu akan diikuti oleh faktor-faktor yang lain dari aspek internal tersebut, seperti misalnya akan diikuti oleh aspek manajemen, aspek kompetensi pegawai, kepemimpinan dan teknologi. Artinya bahwa jika salah satu dilakukan perubahan perbaikan tentu perbaikan-perbaikan yang lain dalam bentuk internal pasti akan mengikuti faktor yang lain. Jika dihubungkan dengan faktor output yang diharapkan seperti faktor pelayanan, nampaknya juga mempunyai pengaruh yang kuat terhadap perubahan tersebut.

Berdasarkan analisis di atas maka sebaiknya pemerintah dalam menindak lanjuti sistem perbaikan dan perubahan organisasi khususnya Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada, perlu memperhatikan aspek-aspek yang lain selain dari faktor internal. Karena dalam penelitian ditemukan adanya pengaruh faktor lain di luar faktor internal sebanyak 74,4 %. Untuk melakukan perbaikan pelayanan dalam organisasi publik seperti yang dilakukan oleh dinas-dinas maupun instansi yang ada pada organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah sebaiknya mencari faktor-faktor di luar dari faktor internal tersebut.

Jika kita mencoba mengkritisi dengan melakukan pendekatan bagaimana memanaj Budaya Organisasi di lingkungan kerja, maka transformasi dalam persamaan kesempatan perlu mendapat perhatian yang paling utama. Seperti yang dikemukakan oleh Ansari dalam bukunya *Managing Cultural Diversity at Work* bahwa keberhasilan dalam mengelola suatu perubahan transformasi suatu kerja yang beragam budaya akan selalu tergantung pada sejumlah faktor yang berkaitan dengan keadaan organisasi yang bersangkutan serta konteks di mana organisasi tersebut beroperasi. Maksudnya adalah apabila dalam suatu organisasi dengan populasi yang secara budaya beragam (heterogen) barang kali perlu mempertimbangkan apakah staf dari kelompok budaya beragam tersebut dapat terwakili dalam angkatan kerja ataupun kelompok kerja khususnya dalam Unit-unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur, baik pada tingkat hirarkhi maupun pada tingkat fungsinya. Untuk itu Ansari menyarankan bahwa pentingnya suatu organisasi dalam menata internal

organisasi seperti yang disebutkan dalam manajemen operasional berkaitan dengan kompetensi pegawai, perlu perhatian yang besar terutama dalam melakukan rekrutmen pegawai. Setelah rekrutmen pegawai dapat teratasi dengan baik maka sebaiknya dilanjutkan pada tingkat komunikasi baik horisontal maupun vertikal dalam suatu organisasi. Hal ini tentunya sangat berkaitan dengan iklim organisasi yang telah dilakukan penelitian di Unit-unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur. Walaupun sebenarnya dalam hasil penelitian tersebut memperlihatkan pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan kualitas pelayanan di Unit-unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur, tetap diharapkan adanya suatu pengelolaan lingkungan kerja yang menarik pada sistem komunikasi semua lini dalam organisasi. Ini maksudnya budaya-budaya penghalang untuk mencapai tujuan organisasi dapat terorganisir dengan baik dan dapat mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan baik.

Hal yang sangat penting dari aspek budaya organisasi adalah kebijakan-kebijakan pimpinan yang berkaitan dengan persamaan kesempatan dalam kerja. Persamaan hak dalam kerja tersebut akan menjadi motivasi dalam mengembangkan kompetensi-kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Kompetensi pegawai tersebut akan terpacu pada berapa besar pegawai tersebut diberi kesempatan untuk mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan baik sifatnya struktural maupun yang sifatnya teknis fungsional. Kesadaran yang ditingkatkan melalui pelatihan dapat mendorong ke pendekatan yang positif untuk bekerja dalam lingkungan yang secara

kultural beragam budaya kerjanya, pengalaman ini tentunya akan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan staf dalam bekerja sama dengan orang-orang dari ragam budaya.

Dari pendekatan *Reinventing Government* seperti yang dikemukakan oleh Osborne bahwa untuk mendapatkan suatu hasil organisasi yang maksimal diperlukan adanya transformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik. Sektor publik selalu mendapat suatu kecaman dari masyarakat, karena dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat selalu dianggap kurang tanggap dalam memberikan pelayanan yang baik. Begitu banyak perubahan yang dilakukan untuk mentransformasi suatu pekerjaan ke dalam organisasi sektor publik, tetapi belum banyak memberikan hasil yang maksimal. Untuk itu Osborne menjelaskan bahwa transformasi semangat wirausaha dalam organisasi sektor publik sangat penting sekali. Setiap perubahan yang dilakukan oleh sektor publik cenderung kurang mendapatkan hasil yang maksimal karena memang jika dibandingkan dengan organisasi bisnis. Organisasi bisnis dapat melakukan banyak transformasi yang bermuara pada perbaikan-perbaikan pelayanan. Osborne mengatakan bahwa pemerintah dan bisnis adalah lembaga yang berbeda secara mendasar. Pimpinan bisnis di dorong oleh motif untung/laba, sedangkan pimpinan pemerintahan didorong oleh keinginan untuk bisa dipilih kembali. Perusahaan/bisnis memperoleh sebagian besar uang dari pelanggannya, sedangkan pemerintah mendapatkan uang dari hasil pajak. Perbedaan inilah yang menjadi dasar pemikiran Osborne bahwa semua faktor tersebut di atas

dapat secara bersama-sama membentuk lingkungan pegawai memandang resiko dan imbalan diarahkan untuk tidak membuat kesalahan.

Kaitannya dengan perubahan sistem pemerintahan yang dilakukan oleh pemerintah dari sistem sentralisasi ke sistem desentralisasi dengan berdasar pada UU No.22/1999 dan UU No.25/1999, diharapkan adanya suatu perubahan yang sifatnya revolusioner, dimana pemerintah telah mendesentralisasikan wewenang, memendekkan hirarkhi, memfokuskan pada kualitas pelayanan dan mendekatkan diri pada konsumen dengan memberikan pelayanan-pelayanan di berbagai daerah yang telah dianggap mampu untuk mandiri serta pelaksanaan pembinaan yang terus menerus dilakukan oleh pemerintah daerah baik pemerintah tingkat Provinsi maupun pemerintah pada tingkat Kabupaten/Kota. Semua aktivitas ini adalah merupakan upaya pemerintah untuk mengantisipasi kompetisi dalam pasar global. Untuk itu organisasi-organisasi baik yang sifatnya *public service* maupun yang nirlaba telah melakukan perubahan-perubahan dalam rangka penyesuaian dengan sistem pemerintahan yang baru. Sehingga organisasi-organisasi harus lebih fleksibel dalam menyikapi perubahan tersebut dan lebih inovatif terhadap perubahan tersebut.

Dari analisis Stewart dalam bukunya *Empowering People* (terjemahan 1998) bahwa dalam manajemen perubahan perlu adanya suatu pemberdayaan sumber daya manusia. Pemberdayaan tersebut diharapkan dilakukan harus dekat dengan pelanggan sehingga manajemen, kapasitas staf (kompetensi pegawai), dan kepemimpinan perlu mendapat perhatian khusus. Seorang manajer sebagai pemimpin dalam suatu organisasi

diharapkan mempunyai gagasan-gagasan tentang pemberdayaan organisasi dan departemen mereka, sehingga hakekat kekuasaan yang dimiliki dan *authority* yang ada tidak salah dalam melakukan pemberdayaan sumber daya yang ada. Pemberdayaan bermaksud untuk meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah, dan lain-lain yang tidak perlu yang merintangai organisasi untuk mencapai tujuannya. Pemberdayaan bertujuan untuk menghapuskan hambatan-hambatan sebanyak mungkin guna membebaskan organisasi dan orang-orang yang bekerja di dalamnya, melepaskan mereka dari halangan-halangan yang hanya memperlamban reaksi dan merintangai aksi mereka. Sebenarnya bagi pimpinan sebagai seorang manajer yang mempunyai kewibawaan biasanya tidak menjadi suatu masalah, karena manajer yang mempunyai kewibawaan memiliki pengetahuan untuk membimbing, memberi nasehat dan membantu staf untuk mengambil keputusan sendiri berdasarkan bimbingan tersebut. Manajer semacam ini tentu mampu memastikan bahwa personil organisasi dapat bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan dalam organisasi.

Stewart menjelaskan bahwa setidaknya setiap organisasi baik publik maupun swasta harus mendekati diri dengan pelanggan, untuk itu upaya pemerintah dalam hal pelayanan uji kendaraan bermotor di Jawa Timur, tidak dipusatkan hanya pada kota-kota besar tetapi juga telah diberi kesempatan kepada masyarakat untuk dapat melakukan uji kendaraan bermotor dimana saja mereka berada sesuai dengan wilayah-wilayah pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor yang ada. Hal ini tentunya juga sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 1993 dimana setiap

pemilik kendaraan diberikan kebebasan untuk dapat memilih Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada untuk melakukan uji kendaraan bermotor yang dimilikinya. Banyak organisasi gagal menangkap dan memanfaatkan serta menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh personil mereka yang berorientasi agar selalu dekat dengan pelanggan. Para manajer malah lebih suka membebani orang dengan peraturan dan prosedur yang jelas dirancang untuk mencegah staf mereka menggunakan inisiatif sendiri untuk memberikan kepada pelanggan apa yang mereka butuhkan. Jika demikian menurut Stewart bahwa akan membuat staf yang bekerja menjadi kaku dalam menjalankan tugasnya dan selalu berpegang pada peraturan dan prosedur yang seharusnya manajer harus dapat berinisiatif untuk mengambil suatu kebijakan. Untuk itu bagaimana manajer dapat melakukan pemberdayaan untuk mendatangkan manfaat lain bagi individu-individu dan organisasi-organisasi. Manfaat bagi individu meliputi kesempatan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan yang penting, terutama pada masa sekarang ketika jaminan kerja semakin kurang diperhatikan. Lebih lanjut dikatakan Stewart bahwa dewasa ini organisasi-organisasi semakin bergerak ke model staf inti-periferi, dimana inti staf permanen yang terdiri dari beberapa orang yang amat tinggi kecakapannya dilengkapi dengan staf kontrak, jangka pendek, dan paruh waktu, sebagaimana didesak oleh tuntutan organisasi yang berbasis bisnis. Sistem semacam ini tentunya akan menguntungkan mereka yang mampu menunjukkan kecakapan-kecakapan yang luas sehingga memungkinkan mereka secara fleksibel menanggapi kebutuhan pimpinan yang macam-macam. Staf yang hanya memiliki

kecakapan dan pengalaman terbatas akan amat terhambat di pasaran kerja. Untuk itu pemberdayaan harus dapat memberikan rasa berprestasi pada personil yang lebih besar, oleh karena itu motivasi sangatlah diperlukan dalam memanej pemberdayaan tersebut. Bagi tenaga kerja yang diberdayakan ada makna tugas yang lebih tinggi, kesadaran mereka bahwa apa yang dilakukannya adalah sangat penting dan tidak remeh. Personil merasa bahwa kerja-kerja mereka berpengaruh pada hasil-hasil organisasi yang amat penting, bahwa apa yang mereka lakukan adalah sangat vital bagi kesuksesan organisasi.

Dalam hal kepemimpinan, Nirenberg (2002) mencoba melihat bahwa teknik manajemen manusia memerlukan tools yang disebutnya sebagai Power Tools. Dalam paradigma baru kepemimpinan perlu adanya suatu transformasi dalam hal kepemimpinan. Dalam bukunya Power Tools didefenisikan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional adalah proses menstimulasi sekelompok orang agar mereka mencita-citakan sebuah keadaan baru. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh penciptaan sebuah visi dan kemampuan yang membantu organisasi mengidentifikasi dan berupaya untuk mewujudkan visi tersebut, dimana individu-individu sangat terlibat dalam prosesnya dan termotivasi untuk mewujudkannya. Dengan berdasar pada pemikiran tersebut hubungannya dengan penelitian ini menunjukkan hal yang selaras dengan pemikiran Nirenberg. Kepemimpinan yang didasarkan pada power tools dalam pelaksanaan pada Unit-unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur telah memperlihatkan adanya pengaruh yang kuat terhadap

kualitas pelayanan. Tentunya kepemimpinan tersebut memperlihatkan adanya suatu pemahaman arah yang jelas dalam perubahan orientasi sentralisasi ke desentralisasi. Para pemimpin transformasional mengutamakan tujuan-tujuan organisasi dan kebutuhan para pengikutnya, menampilkan kepekaan yang kuat terhadap nilai dan etika, menciptakan standar yang tinggi dan memberi teladan bagi orang lain. Fungsi dan peranan kepemimpinan transformasional adalah memfokuskan diri pada peningkatan motivasi dalam memberikan kontribusi dan meningkatkan kualitas hidup. Nirenberg mengatakan bahwa kualitas-kualitas pokok dari kepemimpinan transformasional meliputi antara lain : (1) memiliki sebuah visi organisasi, yang secara intelektual kaya, merangsang dan benar, (2) jujur dan empatetis, (3) memiliki karakter yang dikembangkan dengan baik tanpa kekuasaan yang egoistis, (4) menunjukkan dengan jelas perhatian yang menyeluruh, dan (5) mampu membagi kekuasaan. Disini terlihat bahwa pemimpin transformasional mempunyai perhatian yang utuh karakter yang dikembangkan dengan baik, minat untuk mengembangkan orang lain dan organisasi sangat tinggi. Teknik ini menggambarkan adanya individu-individu yang dengan nilai visi yang jelas dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain tentang nilai-nilainya. Jadi dengan komitmen saja tidak akan cukup dalam melakukan perubahan tersebut tetapi harus disertai dengan pelatihan, untuk mengoptimalkan pengaruhnya terhadap pelayanan.



BAB VII

KESIMPULAN SARAN

BAB VII

KESIMPULAN SARAN

A. KESIMPULAN

1. Transformasi sumber daya yang terdiri atas manajemen, kepemimpinan, iklim organisasi, kompetensi pegawai, motivasi kerja dan teknologi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor di Jawa Timur. Dari hasil uji t secara keseluruhan variabel, ditemukan bahwa hanya satu variabel yang benar-benar signifikan yakni variabel motivasi (nilai signifikansi 0,000), dan dengan uji F diperoleh hasil bahwa secara keseluruhan variabel independen (manajemen, motivasi, iklim organisasi, kepemimpinan, kompetensi pegawai dan teknologi) mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai $F = 0,000$.
2. Pengaruh masing-masing variabel sumber daya tersebut secara rinci sebagai berikut :
 - a. Sumber Daya Manajemen hubungannya dengan kualitas pelayanan sangat kuat. Dari hasil analisis penelitian ini, korelasi variabel manajemen (X1) dengan variabel kualitas pelayanan (Y) sangat signifikan (0,315**, significant 2 tailed 0,001 < 0,05);
 - b. Sumber Daya Kepemimpinan hubungannya dengan kualitas pelayanan sangat kuat. Dari hasil analisis penelitian ini, korelasi variabel kepemimpinan (X2) dengan variabel kualitas pelayanan (Y) sangat signifikan (0,321**, significant 2 tailed 0,001 < 0,05);

- c. Sumber Daya Iklim Organisasi hubungannya dengan kualitas pelayanan sangat kuat. Dari hasil analisis penelitian ini, korelasi variabel iklim organisasi (X3) dengan variabel kualitas pelayanan (Y) sangat signifikan ($0,493^{**}$, significant 2 tailed $0,000 < 0,05$);
- d. Sumber Daya Kompetensi Pegawai hubungannya dengan kualitas pelayanan sangat kuat. Dari hasil analisis penelitian ini, korelasi variabel kompetensi pegawai (X4) dengan variabel kualitas pelayanan (Y) sangat signifikan ($0,307^{**}$, significant 2 tailed $0,001 < 0,05$);
- e. Sumber Daya Motivasi Kerja hubungannya dengan kualitas pelayanan sangat kuat. Dari hasil analisis penelitian ini, korelasi variabel motifasi kerja (X5) dengan variabel kualitas pelayanan (Y) sangat signifikan ($0,493^{**}$, significant 2 tailed $0,000 < 0,05$);
- f. Sumber Daya Teknologi hubungannya dengan kualitas pelayanan cukup kuat. Dari hasil analisis penelitian ini, korelasi variabel teknologi (X6) dengan variabel kualitas pelayanan (Y) sangat signifikan ($0,189^{*}$, significant 2 tailed $0,044 < 0,05$);

B. SARAN-SARAN

1. Diharapkan kepada Pemerintah Daerah Jawa Timur untuk lebih memperhatikan proses pelayanan, khususnya pada Unit-Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor. Hal ini disebabkan karena upaya-upaya yang di lakukan oleh Pemerintah Daerah terhadap transformasi sumber daya

bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi variabel pelayanan, namun masih ada faktor-faktor yang lain yang mempunyai pengaruh terhadap kualitas pelayanan. Sehingga upaya-upaya tersebut perlu dimaksimalkan terhadap perbaikan yang diusahakan selama ini.

2. Untuk pihak Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Propinsi Jawa Timur dan Dinas Perhubungan Kabupaten/Kota, perlu memperhatikan faktor lain selain faktor sumber daya internal (manajemen, motivasi kerja, iklim organisasi, kepemimpinan, kompetensi pegawai dan teknologi) agar dapat sejalan dengan perubahan terhadap faktor-faktor lain selain variabel-variabel tersebut diatas. Karena variabel lain tersebut berada sekitar 74,6 % yang punya pengaruh terhadap perbaikan kualitas pelayanan.
3. Kepada Pemerintah baik Pusat maupun Daerah agar dalam melakukan perubahan yang sifatnya menyeluruh terhadap sumber daya yang ada dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan, juga harus memperhatikan khusus terhadap variabel pelayanan itu sendiri. Untuk itu perlu adanya penelitian yang mendalam terhadap aspek-aspek kualitas pelayanan itu sendiri selain dari aspek sumber daya yang ada di Unit Pelayanan Uji Kendaraan Bermotor yang ada di Jawa Timur.



DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 1999., ***Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN)***.
- Anwari, 1995, ***Transformasi Administrasi Publik Dalam Perekonomian Masyarakat Yang tengah Berubah***, dalam Manajemen Pembangunan, Tahun No.10/III 1995.
- Ansari, Humayun Khizar dan June Jackson, 1996., ***Managing Cultural Diversity at Work***, Gramedia Pustaka , Jakarta.
- Amstrong, Michael, 2003., ***How To Be An Even Better Manager***, Bina Rupa Aksara, Batam Centre.
- Assauri, Sofjan, 1999., ***Manajemen Produksi Dan Operasi***, Edisi Revisi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Bennis, Warren G.; Kenneth D. Benner, Robert Chin, 1990., ***Merencanakan Perubahan***, Intermedia, Jakarta.
- Case, Richard B., Nicolas J. Aquilano., 1995., ***Production and Operations Management, Manufacturing and Service.***, Irwin, Chicago, Bogota, Boston, Toronto.
- Clarke, Liz, 1999., ***The Essence of Change, Manajemen Perubahan***, Andi and Simon & Schuster (Asia) Pte.Ltd.
- Danim, Sudarwan. 1995, ***Transformasi Sumber Daya Manusia***, Bumi Aksara, Jakarta.
- E. Scheuing, Eberhard (Editor), 1993, ***The Service Quality Hand Book, With Contributions From 57 International Experts***, Amacom, American Management Asosiasi, New York.
- Evans, Philip, and Thomas S. Wurster, 2000., ***Blown To Bits, How The New Economics of Information Transforms Strategi***, Harvard Business School Press., Boston Massachusetts.
- F. Drucker, Peter, 1999., ***Management Challenges for The 21st Century***, HarperBusines, New York.
- Finzel, Hans, 2002., ***Sepuluh Besar Kesalahan yang pernah dibuat para Pemimpin***, Interaksara, Batam Centre.
- Gibson, Rowan, 1997, ***Rethinking The Future.***, Nicolas Brealey Publishing, London.

- Hoy, W.K. & Miskel, C.G., 1978, ***Educational Administration Theory, Research and Practice***, Random house, Canada.
- Husaini, Martani, 1997, ***Perlunya membangun Organisasi Birokrasi yang Berbasis Pengetahuan.***, Makalah yang disajikan pada Forum Diskusi Civitas Akademika Universitas tujuh belas Agustus, Jakarta.
- Keith Davis & John W. Newstrom, (terjemahan, jilid 1 & 2) 1994, ***Perilaku Dalam Organisasi***, Erlangga, Jakarta.
- Kotter, John p., 1999., ***On What Leaders Really Do***, Terjemahan, Glora Aksara Pratama, Jakarta.
- Keating, Charles J., 1986., ***Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya***, Kanisius, Yogyakarta.
- Laird, Dugan; 1983, ***Approaches to Training and Development***, Addison, Wesley Publishing Co.
- Lukman, Sampara, 2000, ***Manajemen Pelayanan Prima***, STIA LAN Jakarta.
- Moh. Nazir, Ph.D., 1999, ***Metode Penelitian***, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- McKenna, Eungene & Nic Beech, 2002., ***The Essence of manajemen Sumber Daya Manusia***, ANDI and Pearson Education Asia.
- Nirenberg, John, 2002., ***Power Tools, Pedoman bagi para pemimpin untuk mengikuti pemikiran manajemen paling baru***, Prenhallindo, Jakarta.
- Norusis, Marija J., 1993., ***SPSS for Windows, Base System User's Guide Release 6.0***, by SPSS inc. Nort Michigan Avenue, Chicago.
- Nanus, Burt, 2001., ***Kepemimpinan Visioner, Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi***, Prenhallindo, Jakarta.
- Rusaw, A. Carol, 1998., ***Transforming the Character of Public Organizations, Techniques for Change Agents.***, Quorum Books, Wesport, Connecticut, London.
- Santoso, Singgih, 2001, ***Mengolah Data Statistik Secara Profesional, SPSS Versi 10***, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Senge, Peter; and Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross, George Roth, and Bryant Smith, 1999., ***The Dance of Change, The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations.***, Published by Doubleday, New York.
- Simamora, Henry, 1995, ***Manajemen Sumber Daya Manusia.***, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

Steers R.M. & Porter L.W., 1987, ***Motivation and Work Behavior***, New York, Mc.Graw Hill Inc.

Sugiyono, Dr., 1999, ***Metode Penelitian Administrasi***, Alfabeta, Bandung.





LAMPIRAN-LAMPIRAN

LAMPIRAN 1**KUESIONER PENELITIAN**

**ANALISIS PENGARUH PERSEPSI ATAS FAKTOR TRANSFORMASI
SUMBER DAYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN DALAM PENGUJIAN
KENDARAAN BERMOTOR DI JAWA TIMUR**

IDENTITAS RESPONDEN

Nomor Kuesioner :
 Bidang Pekerjaan :
 Pangkat/Golongan :
 Lama Bekerja :
 Pendidikan Terakhir :
 Umur :
 Jenis Kelamin :
 Unit Uji Kabupaten/Kotamadya :

Petunjuk Pengisian

Berilah tanda Silang (x) pada kategori jawaban yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Saudara.

1. Manajemen.

No	Pertanyaan	Sangat Baik	Baik	Ragu-Ragu	Tidak Baik	Sangat Tidak Baik
1	Dalam proses perubahan manajemen, seberapa baik perencanaan dilakukan pada Unit Pelayanan Uji Kendaraan					
2	Sistem perencanaan dalam pengujian kendaraan seharusnya melibatkan karyawan, bagaimana di Unit kerja saudara.					
3	Penerapan manajemen yang baik akan mengakibatkan adanya pengorganisasian pekerjaan yang lebih baik, bagaimana hal tersebut dilakukan di Unit Pelaksanaan Uji Kendaraan.					

4	Seberapa baik koordinasi dilaksanakan dalam pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor.					
5	Dalam pelaksanaan manajemen uji kendaraan, seberapa baik pencatatan dan pengadministrasian pelaksanaan uji kendaraan dilaksanakan setiap hari.					
6	Setiap pelaksanaan uji kendaraan dilakukan pencatatan secara detail untuk kepentingan pendataan organisasi, seberapa baik hal tersebut dilaksanakan.					
7	Seberapa baik perubahan manajemen di Unit Pelayanan Uji Kendaraan membuat sistem pelaporan kerja semakin membaik.					
8	Pelaporan dimasing-masing unit kegiatan tentunya dibuat sesuai dengan format laporan yang telah ditentukan, bagaimana hal tersebut dilakukan di Uji Pelayanan Uji.					
9	Bagaimana pengawasan dilakukan terhadap prosedur dan mekanisme pelaksanaan uji kendaraan ditempat saudara bekerja					

2. Motivasi Kerja.

No	Pertanyaan	Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa Saja	Kurang	Sangat Kurang
1	Bagaimana pengaruh pemberian motivasi kerja di Unit Pelayanan Uji Kendaraan dalam peningkatan semangat kerja.					

2	Adakah pengaruh motivasi kerja pegawai di Uji Pelayanan Uji Kendaraan untuk memiliki dan meningkatkan semangat prestasi kerja.					
3	Seberapa besar motivasi kerja pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang terbaik di Unit Pelayanan Uji Kendaraan.					
4	Dengan bermodalkan motivasi kerja seberapa besar minat pegawai senantiasa membuat ide-ide baru dalam bekerja					
5	Seberapa besar motivasi teman kerja mendukung/ membantu menyelesaikan tugas sehari-hari di Unit Pelayanan Uji Kendaraan.					
6	Adakah pengaruh kondisi ruangan dan lingkungan kerja dalam kantor mendukung minat kerja pegawai.					

3. Iklim Organisasi.

No	Pertanyaan	Sangat Baik	Baik	Ragu-Ragu	Tidak Baik	Sangat Tiadk Baik
1	Seberapa baik dukungan iklim orgnaisasi dalam menjalankan tugas sehari-hari di Unit Pelayanan Uji Kendaraan					
2	Bagaimana dukungan birokrasi dalam sistem pelayanan uji kendaraan					
3	Bagaimana pengaruh keterbukaan dalam menerima saran-saran demi perbaikan sistem pelayanan uji kendaraan					

4	Bagaimana pengaruh instruksi-instruksi pimpinan dalam sistem organisasi secara keseluruhan					
5	Bagaimana kondisi sistem kekerabatan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari di Unit Pelayanan Uji Kendaraan					
6	Bagaimana gambaran kondusifitas lingkungan kerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari					
7	Seberapa besar pengaruh prosedur dan mekanisme kerja yang saudara pedomani dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan uji kendaraan					
8	Bagaimana pengaruh dorongan pimpinan untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan mekanisme kerja yang ada					
9	Bagaimana pengaruh dorongan teman kerja dalam melakukan pekerjaan sehari-hari					

4. Kepemimpinan.

No	Pertanyaan	Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa Saja	Kurang	Sangat Kurang
1	Bagaimana perhatian pimpinan terhadap pelaksanaan tugas sehari-hari di Unit Pelayanan Uji Kendaraan					
2	Seberapa besar peranan pimpinan dalam membuat keputusan melibatkan semua unsur pegawai					

3	Adakah pengaruh pengambilan keputusan secara sepihak oleh pimpinan dalam melaksanakan tugas sehari-hari					
4	Bagaimana peranan pimpinan dalam mendorong bawahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik					
5	Bagaimana peranan pimpinan dalam memberikan motivasi kerja kepada seluruh pegawai					
6	Seberapa besar keterlibatan pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya teknis					

5. Kompetensi Pegawai.

No	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak setuju
1	Apakah semakin tinggi pendidikan pegawai semakin baik dan berkualitas pula pelayanan yang diberikan.					
2	Setujukah saudara bahwa semakin banyak pegawai yang berpendidikan tinggi semakin baik dan cepat penyelesaian tugas-tugas pelayanan uji kendaraan					
3	Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai harus diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, bagaimana pendapat saudara					
4	Apakah pendidikan dan pelatihan keterampilan yang berkaitan dengan bidang tugas sehari-hari (pelayana uji kendaraan) mutlak bagi pegawai					

5	Apakah dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan keterampilan yang berkaitan dengan pelayanan uji kendaraan akan membuat pegawai semakin profesional dalam menjalankan tugas					
6	Apakah perlu pegawai di Unit Pelayanan Uji Kendaraan sering diikuti kursus-kursus singkat yang berkaitan dengan bidang kerjanya					
7	Apakah semakin banyak kursus yang diikuti akan semakin baik pula pelayanan yang diberikan					

5. Teknologi.

No	Pertanyaan	Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
1	Apakah pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor telah menggunakan sistem teknologi tepat guna					
2	Apakah peralatan dan fasilitas uji kendaraan di unit uji kendaraan telah terpenuhi sesuai dengan standardisasi pengujian					
3	Apakah pelaksanaan uji kendaraan telah memiliki perangkat komputer dalam mendukung pekerjaan sehari-hari					
4	Apakah fasilitas dan peralatan uji kendaraan telah memenuhi persyaratan sesuai standar yang telah ditentukan					
5	Apakah pegawai telah terampil dalam menggunakan dan mengoperasikan peralatan-peralatan yang ada di lingkungan uji kendaraan					

7. Kualitas Pelayanan.

No	Pertanyaan	Sangat Tinggi	Tinggi	Biasa Saja	Kurang	Sangat Kurang
1	Apakah di unit kerja saudara sudah memperhatikan faktor efektivitas dalam proses pelaksanaan pengujian kendaraan bermotor					
2	Apakah proses pengujian kendaraan bermotor di unit kerja saudara memperhatikan efisiensi waktu					
3	Apakah mekanisme, prosedur dan pemanfaatan waktu yang diperlukan dalam pelaksanaan pelayanan pengujian kendaraan bermotor sudah sesuai dengan prosedur tetap pelayanan pengujian kendaraan bermotor					
4	Apakah perangkat lunak (peraturan dan norma) yang saudara gunakan sebagai dasar dalam memberikan pelayanan pengujian sudah baik/sesuai dengan tuntutan profesionalisme dalam memberikan pelayanan pengujian.					
5	Apakah peralatan yang ada di unit kerja saudara, diyakini dapat memberikan jaminan akurasi hasil penetapan laik jalan/lulus uji.					
6	Apakah hasil penetapan lulus uji yang diberikan pada unit kerja saudara dapat dipertanggungjawabkan secara moral.					
7	Apakah hasil penetapan lulus uji yang diberikan pada unit kerja saudara secara teknis dapat dipertanggung jawabkan					

TERIMA KASIH ATAS PARTSIPASI SAUDARA

Lampiran : 02**Descriptives**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lama Bekerja	113	7	44	20,68	5,20
Tingkat Pendidikan	113	0	3	1,99	1,00
Usia Responden	113	22	55	45,37	5,33
Jenis Kelamin	113	1	2	1,02	,13
Unit Kerja	113	1	6	2,84	1,54
Valid N (listwise)	113				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Manajemen 1	113	2	5	433	3,83	,78
Manajemen 2	113	2	5	424	3,75	,77
Manajemen 3	113	2	5	381	3,37	,77
Manajemen 4	113	2	5	449	3,97	,69
Manajemen 5	113	1	5	450	3,98	,76
Manajemen 6	113	2	5	454	4,02	,63
Manajemen 7	113	2	5	424	3,75	,79
Manajemen 8	113	1	5	415	3,67	,76
Manajemen 9	113	1	5	431	3,81	,66
Motivasi 1	113	1	5	412	3,65	,79
Motivasi 2	113	2	5	420	3,72	,69
Motivasi 3	113	2	5	427	3,78	,62
Motivasi 4	113	1	5	385	3,41	,87
Motivasi 5	113	2	5	438	3,88	,64
Motivasi 6	113	2	5	401	3,55	,79
Iklim Organisasi 1	113	2	5	411	3,64	,73
Iklim Organisasi 2	113	1	5	422	3,73	,73
Iklim Organisasi 3	113	2	5	451	3,99	,59
Iklim Organisasi 4	113	2	5	444	3,93	,66
Iklim Organisasi 5	113	2	5	446	3,95	,61

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Iklm Organisasi 6	113	2	5	436	3,86	,60
Iklm Organisasi 7	113	2	5	442	3,91	,51
Iklm Organisasi 8	113	2	5	457	4,04	,62
Iklm Organisasi 9	113	2	5	443	3,92	,52
Kemimpinan 1	113	2	5	412	3,65	,75
Kemimpinan 2	113	1	5	385	3,41	,84
Kemimpinan 3	113	1	5	341	3,02	,72
Kemimpinan 4	113	2	5	427	3,78	,74
Kemimpinan 5	113	2	5	433	3,83	,73
Kemimpinan 6	113	2	5	374	3,31	,79
Kompetensi Pegawai 1	113	2	5	447	3,96	,69
Kompetensi Pegawai 2	113	3	5	449	3,97	,60
Kompetensi Pegawai 3	113	1	5	442	3,91	,80
Kompetensi Pegawai 4	113	1	5	418	3,70	,83
Kompetensi Pegawai 5	113	1	5	384	3,40	,83
Kompetensi Pegawai 6	113	2	5	437	3,87	,70
Kompetensi Pegawai 7	113	3	5	453	4,01	,56
Teknologi 1	113	2	5	472	4,18	,64
Teknologi 2	113	2	5	439	3,88	,72
Teknologi 3	113	1	5	434	3,84	,82
Teknologi 4	113	1	5	418	3,70	,83
Teknologi 5	113	1	5	446	3,95	,64
Pelayanan 1	113	3	5	405	3,58	,65
Pelayanan 2	113	2	5	428	3,79	,66
Pelayanan 3	113	2	5	392	3,47	,72
Pelayanan 4	113	2	5	394	3,49	,81
Pelayanan 5	113	2	5	405	3,58	,93
Pelayanan 6	113	1	5	422	3,73	,86
Pelayanan 7	113	2	5	419	3,71	,86
Valid N (listwise)	113					

Lampiran : 03

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Median	Mode	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
Manajemen 1	113	0	3,83	4,00	4	433	4,00	4,00	4,00
Manajemen 2	113	0	3,75	4,00	4	424	4,00	4,00	4,00
Manajemen 3	113	0	3,37	4,00	4	381	3,00	4,00	4,00
Manajemen 4	113	0	3,97	4,00	4	449	4,00	4,00	4,00
Manajemen 5	113	0	3,98	4,00	4	450	4,00	4,00	4,00
Manajemen 6	113	0	4,02	4,00	4	454	4,00	4,00	4,00
Manajemen 7	113	0	3,75	4,00	4	424	3,00	4,00	4,00
Manajemen 8	113	0	3,67	4,00	4	415	4,00	4,00	4,00
Manajemen 9	113	0	3,81	4,00	4	431	4,00	4,00	4,00

Frequency Table

Manajemen 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	9	8,0	8,0	8,0
	Ragu-ragu	18	15,9	15,9	23,9
	Baik	69	61,1	61,1	85,0
	Sangat Baik	17	15,0	15,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	14	12,4	12,4	12,4
	Ragu-ragu	9	8,0	8,0	20,4
	Baik	81	71,7	71,7	92,0
	Sangat Baik	9	8,0	8,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	18	15,9	15,9	15,9
	Ragu-ragu	37	32,7	32,7	48,7
	Baik	56	49,6	49,6	98,2
	Sangat Baik	2	1,8	1,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	8	7,1	7,1	7,1
	Ragu-ragu	4	3,5	3,5	10,6
	Baik	84	74,3	74,3	85,0
	Sangat Baik	17	15,0	15,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	1	,9	,9	,9
	Tidak Baik	7	6,2	6,2	7,1
	Ragu-ragu	6	5,3	5,3	12,4
	Baik	78	69,0	69,0	81,4
	Sangat Baik	21	18,6	18,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	6	5,3	5,3	5,3
	Ragu-ragu	3	2,7	2,7	8,0
	Baik	87	77,0	77,0	85,0
	Sangat Baik	17	15,0	15,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	10	8,8	8,8	8,8
	Ragu-ragu	22	19,5	19,5	28,3
	Baik	67	59,3	59,3	87,6
	Sangat Baik	14	12,4	12,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Baik	1	,9	,9	,9
Tidak Baik	14	12,4	12,4	13,3
Ragu-ragu	9	8,0	8,0	21,2
Baik	86	76,1	76,1	97,3
Sangat Baik	3	2,7	2,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Manajemen 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Baik	1	,9	,9	,9
Tidak Baik	6	5,3	5,3	6,2
Ragu-ragu	13	11,5	11,5	17,7
Baik	86	76,1	76,1	93,8
Sangat Baik	7	6,2	6,2	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Frequencies**Statistics**

	N		Mean	Median	Mode	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
Motivasi 1	113	0	3,65	4,00	4	412	3,00	4,00	4,00
Motivasi 2	113	0	3,72	4,00	4	420	3,00	4,00	4,00
Motivasi 3	113	0	3,78	4,00	4	427	3,00	4,00	4,00
Motivasi 4	113	0	3,41	4,00	4	385	3,00	4,00	4,00
Motivasi 5	113	0	3,88	4,00	4	438	4,00	4,00	4,00
Motivasi 6	113	0	3,55	4,00	4	401	3,00	4,00	4,00

Frequency Table**Motivasi 1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Kurang	2	1,8	1,8	1,8
Kurang	6	5,3	5,3	7,1
Biasa Saja	32	28,3	28,3	35,4
Tinggi	63	55,8	55,8	91,2
Sangat Tinggi	10	8,8	8,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Motivasi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	6	5,3	5,3	5,3
	Biasa Saja	29	25,7	25,7	31,0
	Tinggi	69	61,1	61,1	92,0
	Sangat Tinggi	9	8,0	8,0	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Motivasi 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	2	1,8	1,8	1,8
	Biasa Saja	31	27,4	27,4	29,2
	Tinggi	70	61,9	61,9	91,2
	Sangat Tinggi	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Motivasi 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Kurang	1	,9	,9	,9
	Kurang	18	15,9	15,9	16,8
	Biasa Saja	36	31,9	31,9	48,7
	Tinggi	50	44,2	44,2	92,9
	Sangat Tinggi	8	7,1	7,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Motivasi 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	3	2,7	2,7	2,7
	Biasa Saja	22	19,5	19,5	22,1
	Tinggi	74	65,5	65,5	87,6
	Sangat Tinggi	14	12,4	12,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Motivasi 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	9	8,0	8,0	8,0
	Biasa Saja	45	39,8	39,8	47,8
	Tinggi	47	41,6	41,6	89,4
	Sangat Tinggi	12	10,6	10,6	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Median	Mode	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
Iklim Organisasi 1	113	0	3,64	4,00	4	411	3,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 2	113	0	3,73	4,00	4	422	4,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 3	113	0	3,99	4,00	4	451	4,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 4	113	0	3,93	4,00	4	444	4,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 5	113	0	3,95	4,00	4	446	4,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 6	113	0	3,86	4,00	4	436	4,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 7	113	0	3,91	4,00	4	442	4,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 8	113	0	4,04	4,00	4	457	4,00	4,00	4,00
Iklim Organisasi 9	113	0	3,92	4,00	4	443	4,00	4,00	4,00

Frequency Table

Iklim Organisasi 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	12	10,6	10,6	10,6
	Ragu-ragu	22	19,5	19,5	30,1
	Baik	74	65,5	65,5	95,6
	Sangat Baik	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Iklim Organisasi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Baik	2	1,8	1,8	1,8
	Tidak Baik	6	5,3	5,3	7,1
	Ragu-ragu	19	16,8	16,8	23,9
	Baik	79	69,9	69,9	93,8
	Sangat Baik	7	6,2	6,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Iklm Organisasi 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	3	2,7	2,7	2,7
	Ragu-ragu	11	9,7	9,7	12,4
	Baik	83	73,5	73,5	85,8
	Sangat Baik	16	14,2	14,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Iklm Organisasi 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	7	6,2	6,2	6,2
	Ragu-ragu	8	7,1	7,1	13,3
	Baik	84	74,3	74,3	87,6
	Sangat Baik	14	12,4	12,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Iklm Organisasi 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	5	4,4	4,4	4,4
	Ragu-ragu	9	8,0	8,0	12,4
	Baik	86	76,1	76,1	88,5
	Sangat Baik	13	11,5	11,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Iklm Organisasi 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	5	4,4	4,4	4,4
	Ragu-ragu	14	12,4	12,4	16,8
	Baik	86	76,1	76,1	92,9
	Sangat Baik	8	7,1	7,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Iklm Organisasi 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Baik	5	4,4	4,4	4,4
	Ragu-ragu	5	4,4	4,4	8,8
	Baik	98	86,7	86,7	95,6
	Sangat Baik	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Iklim Organisasi 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Baik	3	2,7	2,7	2,7
Ragu-ragu	10	8,8	8,8	11,5
Baik	79	69,9	69,9	81,4
Sangat Baik	21	18,6	18,6	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Iklim Organisasi 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Baik	3	2,7	2,7	2,7
Ragu-ragu	11	9,7	9,7	12,4
Baik	91	80,5	80,5	92,9
Sangat Baik	8	7,1	7,1	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Median	Mode	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
Kemimpinan 1	113	0	3,65	4,00	4	412	3,00	4,00	4,00
Kemimpinan 2	113	0	3,41	4,00	4	385	3,00	4,00	4,00
Kemimpinan 3	113	0	3,02	3,00	3	341	3,00	3,00	3,00
Kemimpinan 4	113	0	3,78	4,00	4	427	3,00	4,00	4,00
Kemimpinan 5	113	0	3,83	4,00	4	433	3,00	4,00	4,00
Kemimpinan 6	113	0	3,31	3,00	3	374	3,00	3,00	4,00

Frequency Table

Kemimpinan 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang	8	7,1	7,1	7,1
Biasa Saja	35	31,0	31,0	38,1
Tinggi	59	52,2	52,2	90,3
Sangat Tinggi	11	9,7	9,7	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Kemimpinan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Kurang	2	1,8	1,8	1,8
	Kurang	14	12,4	12,4	14,2
	Biasa Saja	39	34,5	34,5	48,7
	Tinggi	52	46,0	46,0	94,7
	Sangat Tinggi	6	5,3	5,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kemimpinan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Kurang	2	1,8	1,8	1,8
	Kurang	17	15,0	15,0	16,8
	Biasa Saja	76	67,3	67,3	84,1
	Tinggi	13	11,5	11,5	95,6
	Sangat Tinggi	5	4,4	4,4	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kemimpinan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	5	4,4	4,4	4,4
	Biasa Saja	31	27,4	27,4	31,9
	Tinggi	61	54,0	54,0	85,8
	Sangat Tinggi	16	14,2	14,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kemimpinan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	6	5,3	5,3	5,3
	Biasa Saja	23	20,4	20,4	25,7
	Tinggi	68	60,2	60,2	85,8
	Sangat Tinggi	16	14,2	14,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kemimpinan 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang	17	15,0	15,0	15,0
Biasa Saja	50	44,2	44,2	59,3
Tinggi	40	35,4	35,4	94,7
Sangat Tinggi	6	5,3	5,3	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

	N		Mean	Median	Mode	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
Kompetensi Pegawai 1	113	0	3,96	4,00	4	447	4,00	4,00	4,00
Kompetensi Pegawai 2	113	0	3,97	4,00	4	449	4,00	4,00	4,00
Kompetensi Pegawai 3	113	0	3,91	4,00	4	442	4,00	4,00	4,00
Kompetensi Pegawai 4	113	0	3,70	4,00	4	418	3,00	4,00	4,00
Kompetensi Pegawai 5	113	0	3,40	3,00	4	384	3,00	3,00	4,00
Kompetensi Pegawai 6	113	0	3,87	4,00	4	437	3,00	4,00	4,00
Kompetensi Pegawai 7	113	0	4,01	4,00	4	453	4,00	4,00	4,00

Frequency Table

Kompetensi Pegawai 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kurang	1	,9	,9	,9
Biasa Saja	26	23,0	23,0	23,9
Tinggi	63	55,8	55,8	79,6
Sangat Tinggi	23	20,4	20,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Kompetensi Pegawai 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Biasa Saja	22	19,5	19,5	19,5
Tinggi	72	63,7	63,7	83,2
Sangat Tinggi	19	16,8	16,8	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Kompetensi Pegawai 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Kurang	2	1,8	1,8	1,8
	Kurang	3	2,7	2,7	4,4
	Biasa Saja	20	17,7	17,7	22,1
	Tinggi	66	58,4	58,4	80,5
	Sangat Tinggi	22	19,5	19,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kompetensi Pegawai 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Kurang	1	,9	,9	,9
	Kurang	9	8,0	8,0	8,8
	Biasa Saja	28	24,8	24,8	33,6
	Tinggi	60	53,1	53,1	86,7
	Sangat Tinggi	15	13,3	13,3	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kompetensi Pegawai 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Kurang	1	,9	,9	,9
	Kurang	15	13,3	13,3	14,2
	Biasa Saja	42	37,2	37,2	51,3
	Tinggi	48	42,5	42,5	93,8
	Sangat Tinggi	7	6,2	6,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kompetensi Pegawai 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	2	1,8	1,8	1,8
	Biasa Saja	30	26,5	26,5	28,3
	Tinggi	62	54,9	54,9	83,2
	Sangat Tinggi	19	16,8	16,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Kompetensi Pegawai 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Biasa Saja	17	15,0	15,0	15,0
	Tinggi	78	69,0	69,0	84,1
	Sangat Tinggi	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Frequencies**Statistics**

	N		Mean	Median	Mode	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
Teknologi 1	113	0	4,18	4,00	4	472	4,00	4,00	5,00
Teknologi 2	113	0	3,88	4,00	4	439	4,00	4,00	4,00
Teknologi 3	113	0	3,84	4,00	4	434	4,00	4,00	4,00
Teknologi 4	113	0	3,70	4,00	4	418	3,00	4,00	4,00
Teknologi 5	113	0	3,95	4,00	4	446	4,00	4,00	4,00

Frequency Table**Teknologi 1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	,9	,9	,9
	Ragu-Ragu	12	10,6	10,6	11,5
	Setuju	66	58,4	58,4	69,9
	Sangat Setuju	34	30,1	30,1	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Teknologi 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	4,4	4,4	4,4
	Ragu-Ragu	21	18,6	18,6	23,0
	Setuju	69	61,1	61,1	84,1
	Sangat Setuju	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Teknologi 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1,8	1,8	1,8
Tidak Setuju	7	6,2	6,2	8,0
Ragu-Ragu	15	13,3	13,3	21,2
Setuju	72	63,7	63,7	85,0
Sangat Setuju	17	15,0	15,0	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Teknologi 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	,9	,9	,9
Tidak Setuju	11	9,7	9,7	10,6
Ragu-Ragu	22	19,5	19,5	30,1
Setuju	66	58,4	58,4	88,5
Sangat Setuju	13	11,5	11,5	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Teknologi 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	1,8	1,8	1,8
Ragu-Ragu	14	12,4	12,4	14,2
Setuju	83	73,5	73,5	87,6
Sangat Setuju	14	12,4	12,4	100,0
Total	113	100,0	100,0	

Frequencies**Statistics**

	N		Mean	Median	Mode	Sum	Percentiles		
	Valid	Missing					25	50	75
Pelayanan 1	113	0	3,58	3,00	3	405	3,00	3,00	4,00
Pelayanan 2	113	0	3,79	4,00	4	428	3,00	4,00	4,00
Pelayanan 3	113	0	3,47	3,00	3	392	3,00	3,00	4,00
Pelayanan 4	113	0	3,49	4,00	4	394	3,00	4,00	4,00
Pelayanan 5	113	0	3,58	4,00	4	405	3,00	4,00	4,00
Pelayanan 6	113	0	3,73	4,00	4	422	3,00	4,00	4,00
Pelayanan 7	113	0	3,71	4,00	4	419	3,00	4,00	4,00

Frequency Table

Pelayanan 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Biasa Saja	57	50,4	50,4	50,4
	Tinggi	46	40,7	40,7	91,2
	Sangat Tinggi	10	8,8	8,8	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Pelayanan 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	2	1,8	1,8	1,8
	Biasa Saja	33	29,2	29,2	31,0
	Tinggi	65	57,5	57,5	88,5
	Sangat Tinggi	13	11,5	11,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Pelayanan 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	8	7,1	7,1	7,1
	Biasa Saja	51	45,1	45,1	52,2
	Tinggi	47	41,6	41,6	93,8
	Sangat Tinggi	7	6,2	6,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Pelayanan 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	16	14,2	14,2	14,2
	Biasa Saja	33	29,2	29,2	43,4
	Tinggi	57	50,4	50,4	93,8
	Sangat Tinggi	7	6,2	6,2	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Pelayanan 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	17	15,0	15,0	15,0
	Biasa Saja	31	27,4	27,4	42,5
	Tinggi	47	41,6	41,6	84,1
	Sangat Tinggi	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Pelayanan 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Kurang	1	,9	,9	,9
	Kurang	5	4,4	4,4	5,3
	Biasa Saja	39	34,5	34,5	39,8
	Tinggi	46	40,7	40,7	80,5
	Sangat Tinggi	22	19,5	19,5	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Pelayanan 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang	12	10,6	10,6	10,6
	Biasa Saja	27	23,9	23,9	34,5
	Tinggi	56	49,6	49,6	84,1
	Sangat Tinggi	18	15,9	15,9	100,0
	Total	113	100,0	100,0	

Correlations Jatim

Correlations

		MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM	KOMPETEN	TEKNOLO	PELAYAN
MANAJ	Pearson Correlation	1,000	,546**	,623**	,529**	,409**	,283**	,315*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,002	,001
	N	113	113	113	113	113	113	113
MOTIVASI	Pearson Correlation	,546**	1,000	,510**	,632**	,566**	,278**	,493**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,003	,000
	N	113	113	113	113	113	113	113
IKLIMORG	Pearson Correlation	,623**	,510**	1,000	,669**	,303**	,396**	,331**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	113	113	113	113	113	113	113
KEPEMIM	Pearson Correlation	,529**	,632**	,669**	1,000	,523**	,279**	,321**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,003	,001
	N	113	113	113	113	113	113	113
KOMPETEN	Pearson Correlation	,409**	,566**	,303**	,523**	1,000	,421**	,307**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,001
	N	113	113	113	113	113	113	113
TEKNOLO	Pearson Correlation	,283**	,278**	,396**	,279**	,421**	1,000	,189*
	Sig. (2-tailed)	,002	,003	,000	,003	,000		,044
	N	113	113	113	113	113	113	113
PELAYAN	Pearson Correlation	,315**	,493**	,331**	,321**	,307**	,189*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,001	,001	,044	
	N	113	113	113	113	113	113	113

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression Jatim

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKNOLO, MOTIVASI, MANAJ, KOMPETE N, KEPEMIM, IKLIMORG		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 ^a	,256	,214	2,94

- a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, MOTIVASI, MANAJ, KOMPETEN, KEPEMIM, IKLIMORG

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	314,319	6	52,387	6,072	,000 ^a
	Residual	914,584	106	8,628		
	Total	1228,903	112			

- a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, MOTIVASI, MANAJ, KOMPETEN, KEPEMIM, IKLIMORG
b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,264	3,001		3,420	,001
	MANAJ	6,409E-03	,076	,010	,084	,933
	MOTIVASI	,447	,124	,438	3,618	,000
	IKLIMORG	,119	,118	,136	1,012	,314
	KEPEMIM	-8,546E-02	,139	-,082	-,614	,541
	KOMPETEN	4,575E-02	,103	,051	,445	,657
	TEKNOLO	1,555E-02	,122	,013	,127	,899

- a. Dependent Variable: PELAYAN

Correlations Surabaya

Correlations

		MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM	KOMPETEN	TEKNOLO	PELAYAN
MANAJ	Pearson Correlation	1,000	,398*	,459*	,293	,197	,426*	,159
	Sig. (2-tailed)	.	,032	,012	,123	,306	,021	,410
	N	29	29	29	29	29	29	29
MOTIVASI	Pearson Correlation	,398*	1,000	,159	,667**	,612**	,172	,544**
	Sig. (2-tailed)	,032	.	,409	,000	,000	,372	,002
	N	29	29	29	29	29	29	29
IKLIMORG	Pearson Correlation	,459*	,159	1,000	,378*	,452*	,519**	,319
	Sig. (2-tailed)	,012	,409	.	,043	,014	,004	,092
	N	29	29	29	29	29	29	29
KEPEMIM	Pearson Correlation	,293	,667**	,378*	1,000	,340	,062	,477*
	Sig. (2-tailed)	,123	,000	,043	.	,071	,748	,009
	N	29	29	29	29	29	29	29
KOMPETEN	Pearson Correlation	,197	,612**	,452*	,340	1,000	,593**	,508**
	Sig. (2-tailed)	,306	,000	,014	,071	.	,001	,005
	N	29	29	29	29	29	29	29
TEKNOLO	Pearson Correlation	,426*	,172	,519**	,062	,593**	1,000	-,001
	Sig. (2-tailed)	,021	,372	,004	,748	,001	.	,997
	N	29	29	29	29	29	29	29
PELAYAN	Pearson Correlation	,159	,544**	,319	,477**	,508**	-,001	1,000
	Sig. (2-tailed)	,410	,002	,092	,009	,005	,997	.
	N	29	29	29	29	29	29	29

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKNOLO, KEPEMIM, MANAJ, IKLIMORG, KOMPETE N, MOTIVASI ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 ^a	,508	,374	3,23

- a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, KEPEMIM, MANAJ, IKLIMORG, KOMPETEN, MOTIVASI

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	237,275	6	39,546	3,783	,010 ^a
	Residual	229,966	22	10,453		
	Total	467,241	28			

- a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, KEPEMIM, MANAJ, IKLIMORG, KOMPETEN, MOTIVASI
b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-8,928	14,455		-,618	,543
	MANAJ	,171	,543	,071	,315	,756
	MOTIVASI	,249	,560	,148	,445	,661
	IKLIMORG	,415	,419	,236	,991	,333
	KEPEMIM	,148	,334	,107	,444	,661
	KOMPETEN	,676	,363	,571	1,859	,076
	TEKNOLO	-,771	,346	-,524	-2,227	,036

- a. Dependent Variable: PELAYAN

Correlations Malang

Correlations

		MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM	KOMPETEN	TEKNOLO	PELAYAN
MANAJ	Pearson Correlation	1,000	,752**	,838**	,822**	,580**	,495*	,600*
	Sig (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,002	,010	,001
	N	26	26	26	26	26	26	26
MOTIVASI	Pearson Correlation	,752**	1,000	,885**	,788**	,649**	,458*	,565*
	Sig (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,019	,003
	N	26	26	26	26	26	26	26
IKLIMORG	Pearson Correlation	,838**	,885**	1,000	,817**	,614**	,552**	,564*
	Sig (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001	,003	,003
	N	26	26	26	26	26	26	26
KEPEMIM	Pearson Correlation	,822**	,788**	,817**	1,000	,667**	,366	,497*
	Sig (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,066	,010
	N	26	26	26	26	26	26	26
KOMPETEN	Pearson Correlation	,580**	,649**	,614**	,667**	1,000	,559**	,600*
	Sig (2-tailed)	,002	,000	,001	,000	.	,003	,001
	N	26	26	26	26	26	26	26
TEKNOLO	Pearson Correlation	,495*	,458*	,552**	,366	,559**	1,000	,577*
	Sig (2-tailed)	,010	,019	,003	,066	,003	.	,002
	N	26	26	26	26	26	26	26
PELAYAN	Pearson Correlation	,600**	,565**	,564**	,497**	,600**	,577**	1,000
	Sig (2-tailed)	,001	,003	,003	,010	,001	,002	.
	N	26	26	26	26	26	26	26

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression Malang

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKJUM, KPJUM, KOMPJUM, MOTIJUM, MANJUM, IOJUM		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: PELJUM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721 ^a	,520	,369	2,68

- a. Predictors: (Constant), TEKJUM, KPJUM, KOMPJUM, MOTIJUM, MANJUM, IOJUM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	148,147	6	24,691	3,437	,018 ^a
	Residual	136,507	19	7,185		
	Total	284,654	25			

- a. Predictors: (Constant), TEKJUM, KPJUM, KOMPJUM, MOTIJUM, MANJUM, IOJUM
b. Dependent Variable: PELJUM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,679	6,068		,442	,664
	MANJUM	,346	,276	,414	1,254	,225
	MOTIJUM	,276	,419	,241	,660	,517
	IOJUM	-,126	,337	-,166	-,374	,712
	KPJUM	-,166	,327	-,179	-,506	,618
	KOMPJUM	,315	,282	,278	1,114	,279
	TEKJUM	,246	,207	,263	1,188	,249

- a. Dependent Variable: PELJUM

Correlations Jember

Correlations

		MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM	KOMPETEN	TEKNOLO	PELAYAN
MANAJ	Pearson Correlation	1,000	,727**	,519*	,556*	,684**	,312	,428
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,027	,017	,003	,208	,076
	N	18	18	18	18	18	18	18
MOTIVASI	Pearson Correlation	,727**	1,000	,653**	,651**	,681**	,318	,727**
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,003	,003	,002	,199	,001
	N	18	18	18	18	18	18	18
IKLIMORG	Pearson Correlation	,519*	,653**	1,000	,468	,348	,699**	,236
	Sig. (2-tailed)	,027	,003	.	,050	,157	,001	,346
	N	18	18	18	18	18	18	18
KEPEMIM	Pearson Correlation	,556*	,651**	,468	1,000	,868**	,301	,361
	Sig. (2-tailed)	,017	,003	,050	.	,000	,225	,141
	N	18	18	18	18	18	18	18
KOMPETEN	Pearson Correlation	,684**	,681**	,348	,868**	1,000	,094	,358
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,157	,000	.	,709	,145
	N	18	18	18	18	18	18	18
TEKNOLO	Pearson Correlation	,312	,318	,699**	,301	,094	1,000	,123
	Sig. (2-tailed)	,208	,199	,001	,225	,709	.	,626
	N	18	18	18	18	18	18	18
PELAYAN	Pearson Correlation	,428	,727**	,236	,361	,358	,123	1,000
	Sig. (2-tailed)	,076	,001	,346	,141	,145	,626	.
	N	18	18	18	18	18	18	18

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression Jember

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKNOLO, KOMPETEN, MANAJ, IKLIMORG, MOTIVASI, KEPEMIM		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 ^a	,711	,554	2,17

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, KOMPETEN, MANAJ, IKLIMORG, MOTIVASI, KEPEMIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	127,782	6	21,297	4,520	,015 ^a
	Residual	51,829	11	4,712		
	Total	179,611	17			

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, KOMPETEN, MANAJ, IKLIMORG, MOTIVASI, KEPEMIM

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,627	10,298		3,168	,009
	MANAJ	-3,820E-02	,228	-,044	-,168	,870
	MOTIVASI	1,283	,293	1,323	4,373	,001
	IKLIMORG	-,946	,444	-,628	-2,129	,057
	KEPEMIM	,235	,527	,168	,445	,665
	KOMPETEN	-,441	,408	-,455	-1,081	,303
	TEKNOLO	,254	,431	,147	,589	,568

a. Dependent Variable: PELAYAN

Correlations Madiun

Correlations

		MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM	KOMPETEN	TEKNOLO	PELAYAN
MANAJ	Pearson Correlation	1,000	,681**	,340	,482*	,517*	,333	,517*
	Sig. (2-tailed)		,001	,155	,037	,023	,163	,023
	N	19	19	19	19	19	19	19
MOTIVASI	Pearson Correlation	,681**	1,000	,306	,339	,362	,381	,839**
	Sig. (2-tailed)	,001		,203	,156	,127	,108	,000
	N	19	19	19	19	19	19	19
IKLIMORG	Pearson Correlation	,340	,306	1,000	,819**	,047	,340	,197
	Sig. (2-tailed)	,155	,203		,000	,850	,154	,418
	N	19	19	19	19	19	19	19
KEPEMIM	Pearson Correlation	,482*	,339	,819**	1,000	,416	,400	,145
	Sig. (2-tailed)	,037	,156	,000		,076	,089	,555
	N	19	19	19	19	19	19	19
KOMPETEN	Pearson Correlation	,517*	,362	,047	,416	1,000	,683**	,241
	Sig. (2-tailed)	,023	,127	,850	,076		,001	,319
	N	19	19	19	19	19	19	19
TEKNOLO	Pearson Correlation	,333	,381	,340	,400	,683**	1,000	,235
	Sig. (2-tailed)	,163	,108	,154	,089	,001		,334
	N	19	19	19	19	19	19	19
PELAYAN	Pearson Correlation	,517*	,839**	,197	,145	,241	,235	1,000
	Sig. (2-tailed)	,023	,000	,418	,555	,319	,334	
	N	19	19	19	19	19	19	19

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression Madiun

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKNOLO, MANAJ, IKLIMORG, MOTIVASI, KOMPETEN, KEPEMIM ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,870 ^a	,756	,634	1,77

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, MANAJ, IKLIMORG, MOTIVASI, KOMPETEN, KEPEMIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,208	6	19,368	6,202	,004 ^a
	Residual	37,477	12	3,123		
	Total	153,684	18			

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, MANAJ, IKLIMORG, MOTIVASI, KOMPETEN, KEPEMIM

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,306	6,100		2,181	,050
	MANAJ	-4,058E-02	,100	-,094	-,407	,691
	MOTIVASI	,767	,169	,922	4,546	,001
	IKLIMORG	,241	,212	,433	1,138	,277
	KEPEMIM	-,426	,312	-,510	-1,369	,196
	KOMPETEN	,207	,217	,314	,955	,358
	TEKNOLO	-,477	,500	-,242	-,954	,359

a. Dependent Variable: PELAYAN

Correlations Lamongan

Correlations

		MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM	KOMPETEN	TEKNOLO	PELAYAN
MANAJ	Pearson Correlation	1,000	,420	,878**	,513*	,358	,304	-,231
	Sig. (2-tailed)	.	,105	,000	,042	,173	,252	,389
	N	16	16	16	16	16	16	16
MOTIVASI	Pearson Correlation	,420	1,000	,702**	,736**	,791**	,522*	,115
	Sig. (2-tailed)	,105	.	,002	,001	,000	,038	,670
	N	16	16	16	16	16	16	16
IKLIMORG	Pearson Correlation	,878**	,702**	1,000	,555*	,457	,437	-,100
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	.	,026	,075	,091	,712
	N	16	16	16	16	16	16	16
KEPEMIM	Pearson Correlation	,513*	,736**	,555*	1,000	,748**	,724**	-,015
	Sig. (2-tailed)	,042	,001	,026	.	,001	,002	,956
	N	16	16	16	16	16	16	16
KOMPETEN	Pearson Correlation	,358	,791**	,457	,748**	1,000	,462	,328
	Sig. (2-tailed)	,173	,000	,075	,001	.	,071	,215
	N	16	16	16	16	16	16	16
TEKNOLO	Pearson Correlation	,304	,522*	,437	,724**	,462	1,000	,074
	Sig. (2-tailed)	,252	,038	,091	,002	,071	.	,786
	N	16	16	16	16	16	16	16
PELAYAN	Pearson Correlation	-,231	,115	-,100	-,015	,328	,074	1,000
	Sig. (2-tailed)	,389	,670	,712	,956	,215	,786	.
	N	16	16	16	16	16	16	16

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Regression Lamongan

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKJUM, MANJUM, KOMPJUM, MOTIJUM, KPJUM, IOJUM		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: PELJUM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655 ^a	,429	,048	1,05

- a. Predictors: (Constant), TEKJUM, MANJUM, KOMPJUM, MOTIJUM, KPJUM, IOJUM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,482	6	1,247	1,127	,418 ^a
	Residual	9,956	9	1,106		
	Total	17,437	15			

- a. Predictors: (Constant), TEKJUM, MANJUM, KOMPJUM, MOTIJUM, KPJUM, IOJUM
b. Dependent Variable: PELJUM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,905	4,932		4,442	,002
	MANJUM	-,182	,151	-,1289	-1,212	,256
	MOTIJUM	-,462	,423	-,1089	-1,090	,304
	IOJUM	,413	,400	1,359	1,031	,329
	KPJUM	-,121	,355	-,231	-,339	,742
	KOMPJUM	,264	,120	1,173	2,205	,055
	TEKJUM	3,899E-02	,262	,065	,149	,885

- a. Dependent Variable: PELJUM

Correlations Pamekasan

Correlations

		MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM	KOMPETEN	TEKNOLO	PELAYAN
MANAJ	Pearson Correlation	1,000	-,431	,702	-,543	-,617	,923*	,717
	Sig. (2-tailed)		,469	,186	,345	,268	,026	,173
	N	5	5	5	5	5	5	5
MOTIVASI	Pearson Correlation	-,431	1,000	-,287	,785	,776	-,525	-,612
	Sig. (2-tailed)	,469		,639	,115	,123	,363	,273
	N	5	5	5	5	5	5	5
IKLIMORG	Pearson Correlation	,702	-,287	1,000	-,181	-,563	,823	,386
	Sig. (2-tailed)	,186	,639		,771	,323	,087	,521
	N	5	5	5	5	5	5	5
KEPEMIM	Pearson Correlation	-,543	,785	-,181	1,000	,889*	-,389	-,938*
	Sig. (2-tailed)	,345	,115	,771		,044	,518	,019
	N	5	5	5	5	5	5	5
KOMPETEN	Pearson Correlation	-,617	,776	-,563	,889*	1,000	-,566	-,903*
	Sig. (2-tailed)	,268	,123	,323	,044		,320	,036
	N	5	5	5	5	5	5	5
TEKNOLO	Pearson Correlation	,923*	-,525	,823	-,389	-,566	1,000	,517
	Sig. (2-tailed)	,026	,363	,087	,518	,320		,372
	N	5	5	5	5	5	5	5
PELAYAN	Pearson Correlation	,717	-,612	,386	-,938*	-,903*	,517	1,000
	Sig. (2-tailed)	,173	,273	,521	,019	,036	,372	
	N	5	5	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Regression Pamekasan

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKJUM, KPJUM, MOTIJUM, IOJUM		Enter

a. Tolerance = ,000 limits reached.

b. Dependent Variable: PELJUM

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1,000 ^a	1,000	1,000	

a. Predictors: (Constant), TEKJUM, KPJUM, MOTIJUM, IOJUM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,000	4	17,500		^a
	Residual	,000	0			
	Total	70,000	4			

a. Predictors: (Constant), TEKJUM, KPJUM, MOTIJUM, IOJUM

b. Dependent Variable: PELJUM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42,350	,000			
	MOTIJUM	,442	,000	,474		
	IOJUM	,370	,000	,192		
	KPJUM	-2,009	,000	-1,224		
	TEKJUM	,199	,000	,132		

a. Dependent Variable: PELJUM

Regression Sumber Daya & Pelayanan

Sumber Daya (Manajemen, Motivasi, Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Kompetensi Pegawai, Teknologi)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PELAYAN	24,21	3,31	113
MANAJ	34,17	5,03	113
MOTIVASI	21,97	3,24	113
IKLIMORG	34,97	3,78	113
KEPEMIM	20,99	3,18	113
KOMPETEN	26,81	3,72	113
TEKNOLO	19,55	2,67	113

Correlations

		PELAYAN	MANAJ	MOTIVASI	IKLIMORG	KEPEMIM
Pearson Correlation	PELAYAN	1,000	,315	,493	,331	,321
	MANAJ	,315	1,000	,546	,623	,529
	MOTIVASI	,493	,546	1,000	,510	,632
	IKLIMORG	,331	,623	,510	1,000	,669
	KEPEMIM	,321	,529	,632	,669	1,000
	KOMPETEN	,307	,409	,566	,303	,523
	TEKNOLO	,189	,283	,278	,396	,279
Sig. (1-tailed)	PELAYAN	,	,000	,000	,000	,000
	MANAJ	,000	,	,000	,000	,000
	MOTIVASI	,000	,000	,	,000	,000
	IKLIMORG	,000	,000	,000	,	,000
	KEPEMIM	,000	,000	,000	,000	,
	KOMPETEN	,000	,000	,000	,001	,000
	TEKNOLO	,022	,001	,001	,000	,001
N	PELAYAN	113	113	113	113	113
	MANAJ	113	113	113	113	113
	MOTIVASI	113	113	113	113	113
	IKLIMORG	113	113	113	113	113
	KEPEMIM	113	113	113	113	113
	KOMPETEN	113	113	113	113	113
	TEKNOLO	113	113	113	113	113

Correlations

		KOMPETEN	TEKNOLO
Pearson Correlation	PELAYAN	,307	,189
	MANAJ	,409	,283
	MOTIVASI	,566	,278
	IKLIMORG	,303	,396
	KEPEMIM	,523	,279
	KOMPETEN	1,000	,421
	TEKNOLO	,421	1,000
Sig. (1-tailed)	PELAYAN	,000	,022
	MANAJ	,000	,001
	MOTIVASI	,000	,001
	IKLIMORG	,001	,000
	KEPEMIM	,000	,001
	KOMPETEN	,	,000
	TEKNOLO	,000	,
N	PELAYAN	113	113
	MANAJ	113	113
	MOTIVASI	113	113
	IKLIMORG	113	113
	KEPEMIM	113	113
	KOMPETEN	113	113
	TEKNOLO	113	113

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKNOLO, MOTIVASI, MANAJ, KOMPETE N, KEPEMIM, IKLIMORG ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,506 ^a	,256	,214	2.94

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, MOTIVASI, MANAJ, KOMPETEN, KEPEMIM, IKLIMORG

b. Dependent Variable: PELAYAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	314,319	6	52,387	6,072	,000 ^a
	Residual	914,584	106	8,628		
	Total	1228,903	112			

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO, MOTIVASI, MANAJ, KOMPETEN, KEPEMIM, IKLIMORG

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,264	3,001		3,420	,001
	MANAJ	6,409E-03	,076	,010	,084	,933
	MOTIVASI	,447	,124	,438	3,618	,000
	IKLIMORG	,119	,118	,136	1,012	,314
	KEPEMIM	-8,546E-02	,139	-,082	-,614	,541
	KOMPETEN	4,575E-02	,103	,051	,445	,657
	TEKNOLO	1,555E-02	,122	,013	,127	,899

a. Dependent Variable: PELAYAN

Residuals Statistics^a

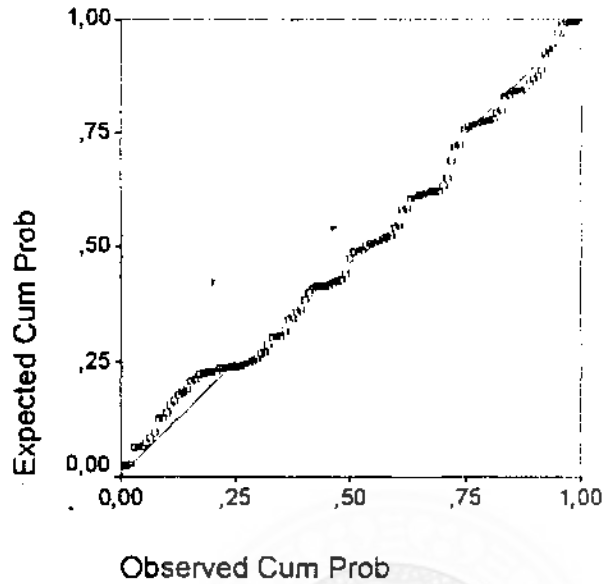
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19,80	27,21	24,21	1,68	113
Residual	-5,84	8,46	7,86E-16	2,86	113
Std. Predicted Value	-2,632	1,791	,000	1,000	113
Std. Residual	-1,988	2,880	,000	,973	113

a. Dependent Variable: PELAYAN

Charts

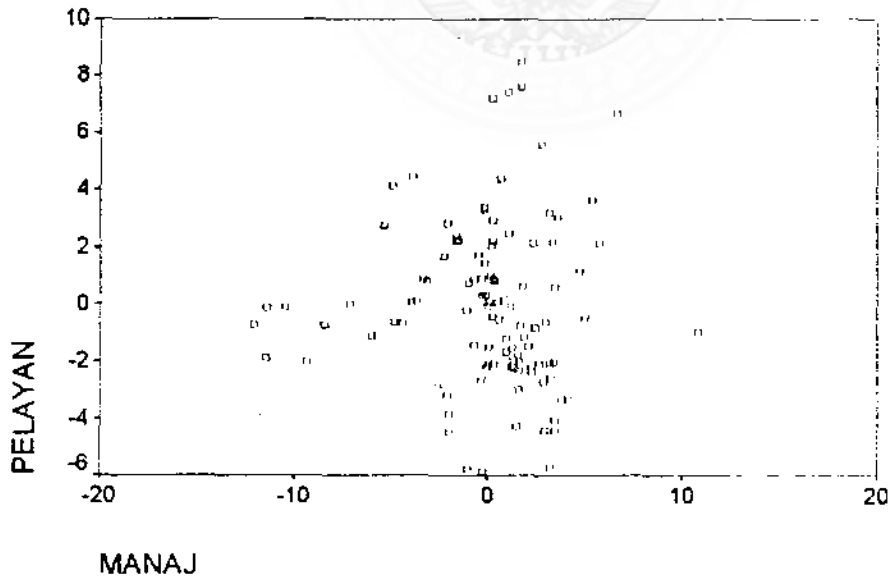
Normal P-P Plot of Regression Stat

Dependent Variable: PELAYAN



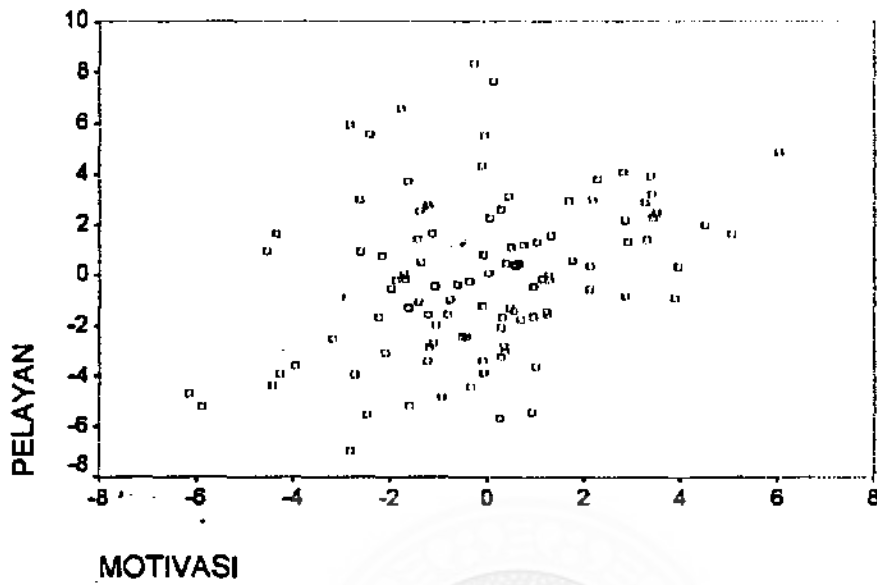
Partial Regression Plot

Dependent Variable: PELAYAN



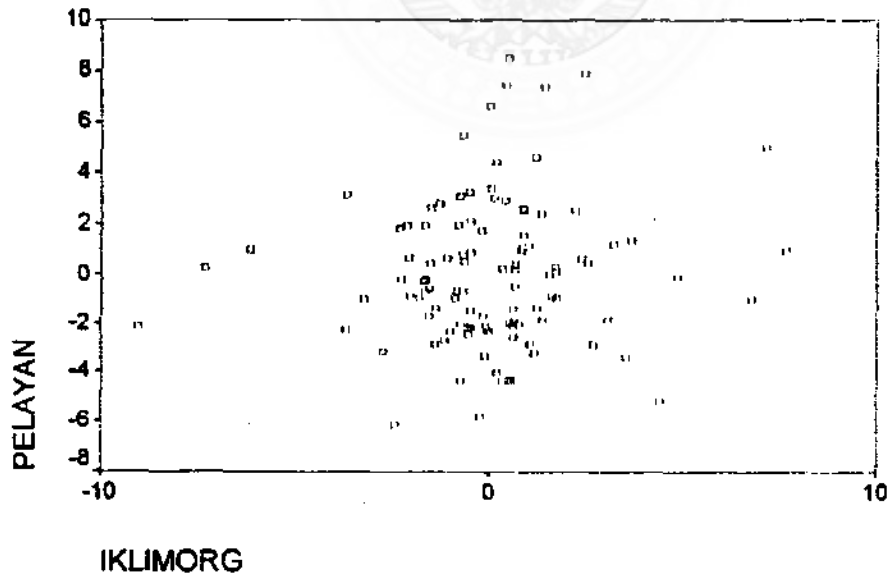
Partial Regression Plot

Dependent Variable: PELAYAN



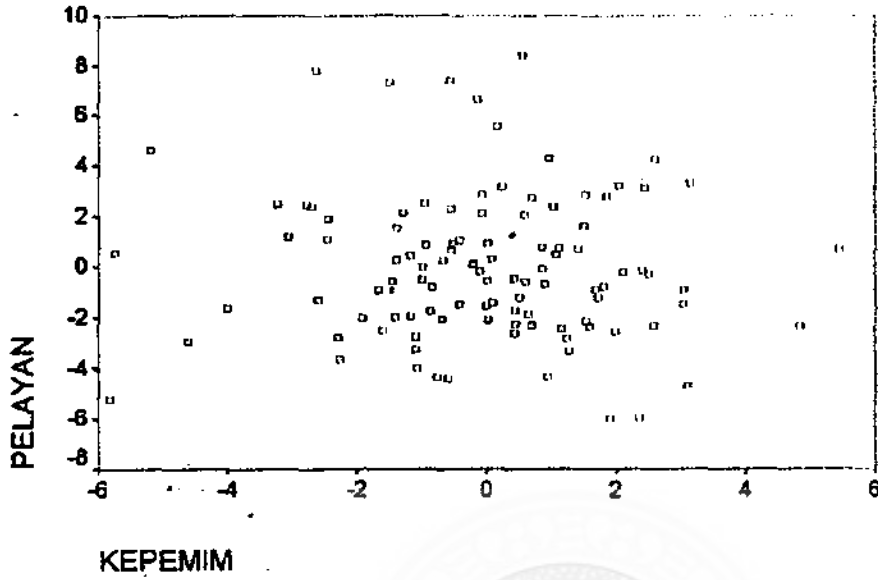
Partial Regression Plot

Dependent Variable: PELAYAN



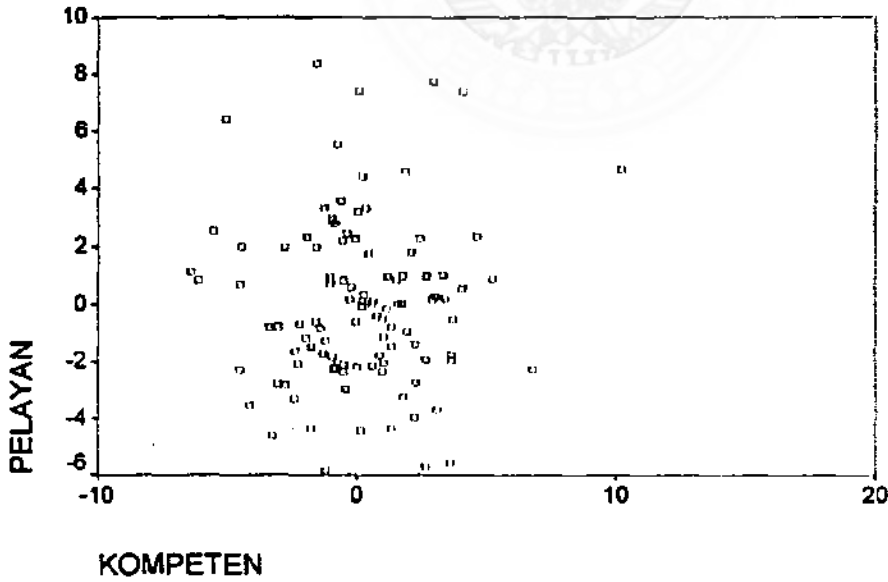
Partial Regression Plot

Dependent Variable: PELAYAN



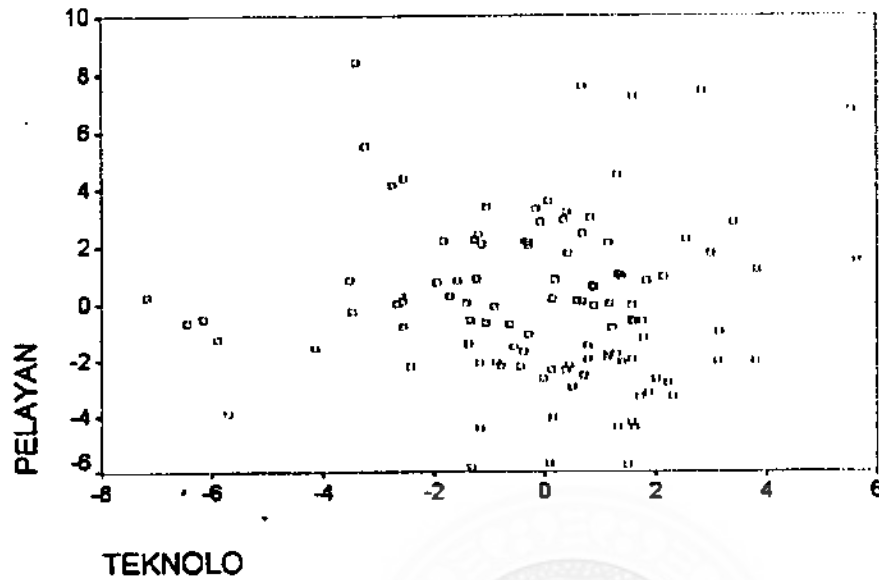
Partial Regression Plot

Dependent Variable: PELAYAN



Partial Regression Plot

Dependent Variable: PELAYAN



Regression Manajemen & Pelayanan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PELAYAN	24,21	3,31	113
MANAJ	34,17	5,03	113

Correlations

		PELAYAN	MANAJ
Pearson Correlation	PELAYAN	1,000	,315
	MANAJ	,315	1,000
Sig. (1-tailed)	PELAYAN	,	,000
	MANAJ	,000	,
N	PELAYAN	113	113
	MANAJ	113	113

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MANAJ ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,315 ^a	,099	,091	3,16

a. Predictors: (Constant), MANAJ

b. Dependent Variable: PELAYAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121,820	1	121,820	12,214	,001 ^a
	Residual	1107,082	111	9,974		
	Total	1228,903	112			

a. Predictors: (Constant), MANAJ

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,133	2,047		8,369	,000
	MANAJ	,207	,059	,315	3,495	,001

a. Dependent Variable: PELAYAN

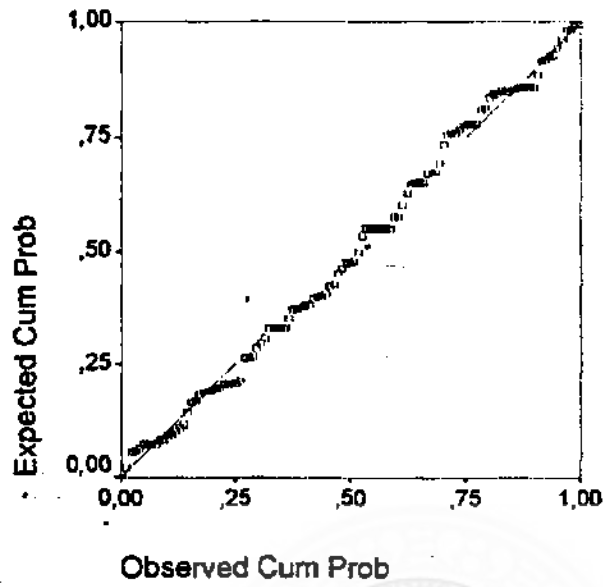
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20,86	26,04	24,21	1,04	113
Std. Predicted Value	-3,212	1,755	,000	1,000	113
Standard Error of Predicted Value	,30	1,00	,39	,15	113
Adjusted Predicted Value	21,18	26,16	24,21	1,04	113
Residual	-7,59	8,37	1,79E-15	3,14	113
Std. Residual	-2,404	2,651	,000	,996	113
Stud. Residual	-2,416	2,685	,000	1,004	113
Deleted Residual	-7,67	8,59	-1,97E-03	3,20	113
Stud. Deleted Residual	-2,471	2,764	,001	1,012	113
Mahal. Distance	,001	10,317	,991	1,922	113
Cook's Distance	,000	,094	,009	,014	113
Centered Leverage Value	,000	,092	,009	,017	113

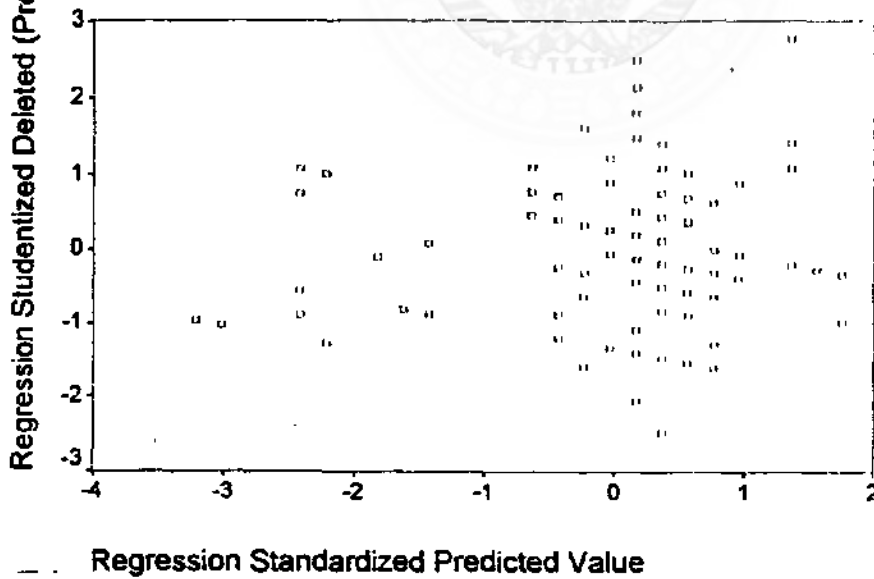
a. Dependent Variable: PELAYAN

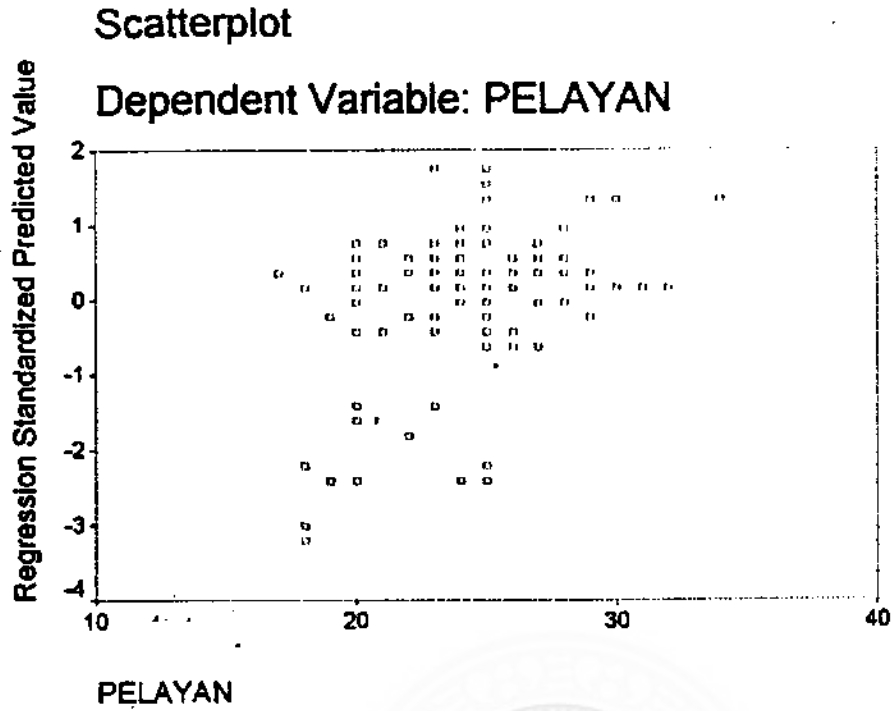
Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residuals Dependent Variable: PELAYAN



Scatterplot Dependent Variable: PELAYAN





Regression Motivasi & Pelayanan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PELAYAN	24,21	3,31	113
MOTIVASI	21,97	3,24	113

Correlations

		PELAYAN	MOTIVASI
Pearson Correlation	PELAYAN	1,000	,493
	MOTIVASI	,493	1,000
Sig. (1-tailed)	PELAYAN	.	,000
	MOTIVASI	,000	.
N	PELAYAN	113	113
	MOTIVASI	113	113

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MOTIVASI ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PELAYAN.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,493 ^a	,243	,236	2.89

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

b. Dependent Variable: PELAYAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	298,922	1	298,922	35,679	,000 ^a
	Residual	929,981	111	8,378		
	Total	1228,903	112			

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,148	1,872		7,022	,000
	MOTIVASI	,504	,084	,493	5,973	,000

a. Dependent Variable: PELAYAN

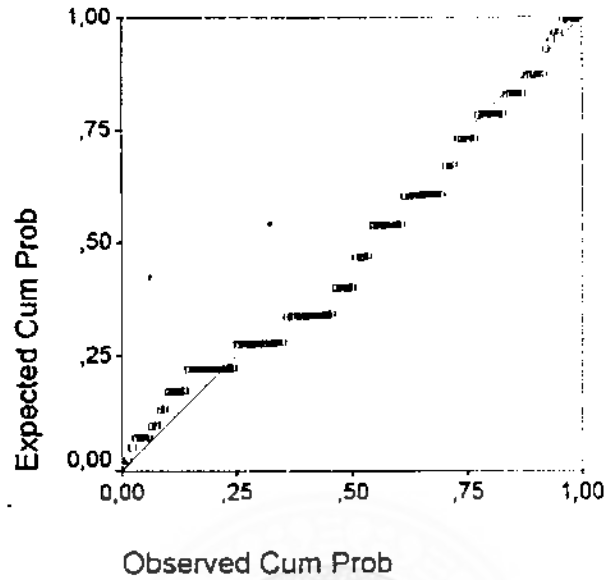
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19,19	27,25	24,21	1,63	113
Std. Predicted Value	-3,074	1,858	,000	1,000	113
Standard Error of Predicted Value	,27	,88	,37	,11	113
Adjusted Predicted Value	19,31	27,22	24,22	1,62	113
Residual	-6,24	8,28	1,10E-15	2,88	113
Std. Residual	-2,156	2,860	,000	,996	113
Stud. Residual	-2,181	2,879	-,001	1,003	113
Deleted Residual	-6,38	8,40	-6,68E-03	2,93	113
Stud. Deleted Residual	-2,219	2,979	,002	1,017	113
Mahal. Distance	,000	9,450	,991	1,426	113
Cook's Distance	,000	,070	,008	,013	113
Centered Leverage Value	,000	,084	,009	,013	113

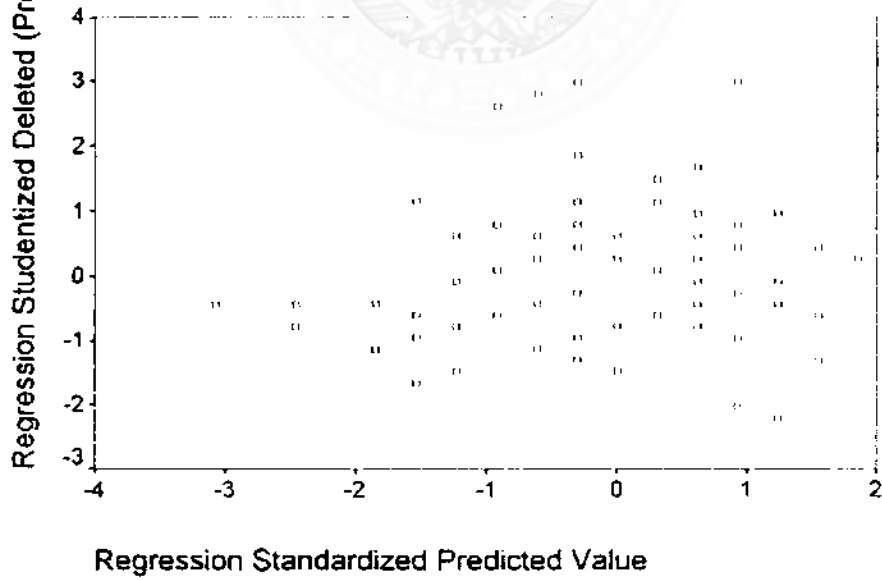
a. Dependent Variable: PELAYAN

Charts

Normal P-P Plot of Regression Stat Dependent Variable: PELAYAN

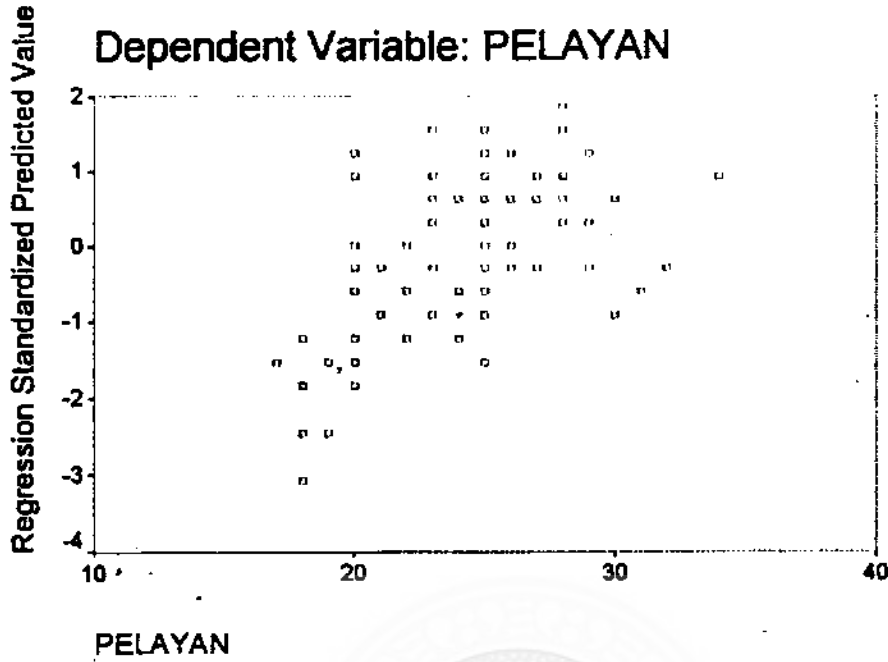


Scatterplot Dependent Variable: PELAYAN



Scatterplot

Dependent Variable: PELAYAN



Regression Iklim Organisasi & Pelayanan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PELAYAN	24,21	3,31	113
IKLIMORG	34,97	3,78	113

Correlations

		PELAYAN	IKLIMORG
Pearson Correlation	PELAYAN	1,000	,331
	IKLIMORG	,331	1,000
Sig. (1-tailed)	PELAYAN	,	,000
	IKLIMORG	,000	,
N	PELAYAN	113	113
	IKLIMORG	113	113

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IKLIMORG ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.110	.102	3,14

a. Predictors: (Constant), IKLIMORG

b. Dependent Variable: PELAYAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134,609	1	134,609	13,654	.000 ^a
	Residual	1094,294	111	9,859		
	Total	1228,903	112			

a. Predictors: (Constant), IKLIMORG

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,058	2,764		5,087	.000
	IKLIMORG	.290	.079	.331	3,695	.000

a. Dependent Variable: PELAYAN

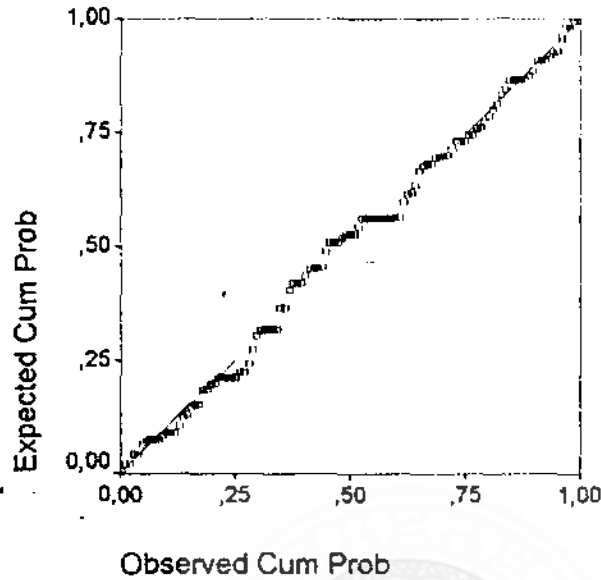
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19,87	26,54	24,21	1,10	113
Std. Predicted Value	-3,965	2,126	.000	1,000	113
Standard Error of Predicted Value	.30	1,21	.39	.15	113
Adjusted Predicted Value	19,14	26,73	24,21	1,12	113
Residual	-7,51	8,33	1,73E-15	3,13	113
Std. Residual	-2,392	2,652	.000	.996	113
Stud. Residual	-2,403	2,686	.001	1,004	113
Deleted Residual	-7,58	8,54	4,19E-03	3,18	113
Stud. Deleted Residual	-2,457	2,765	.001	1,013	113
Mahal. Distance	.000	15,725	.991	2,316	113
Cook's Distance	.000	.179	.009	.020	113
Centered Leverage Value	.000	.140	.009	.021	113

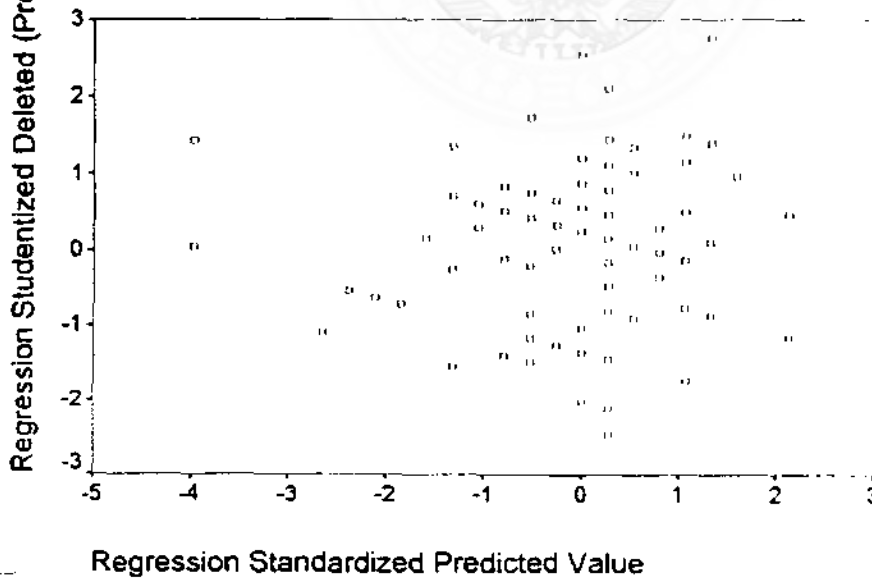
a. Dependent Variable: PELAYAN

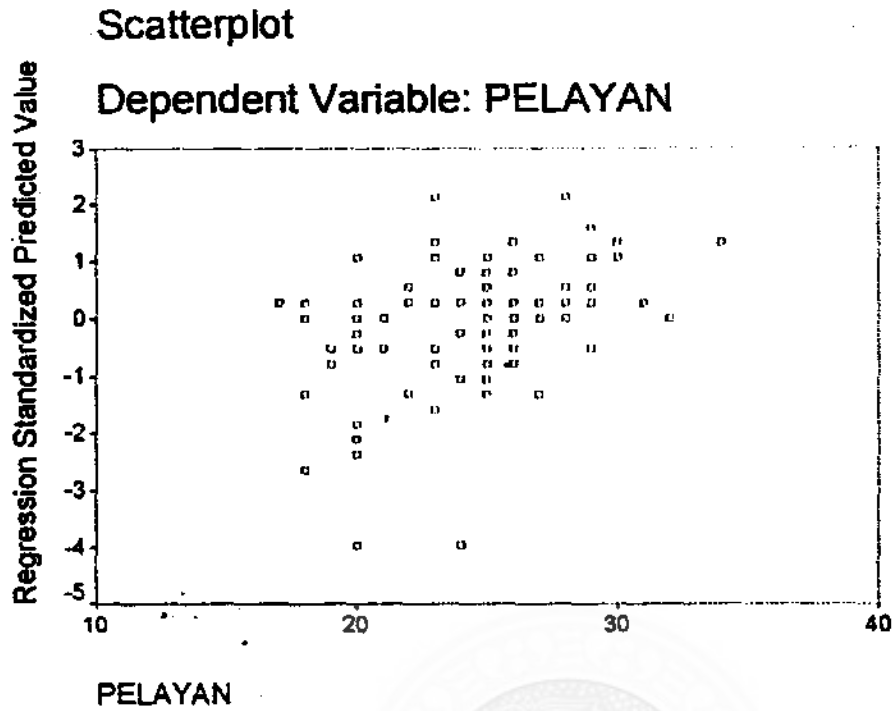
Charts

Normal P-P Plot of Regression Stat Dependent Variable: PELAYAN



Scatterplot Dependent Variable: PELAYAN





Regression Kepemimpinan & Pelayanan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PELAYAN	24,21	3,31	113
KEPEMIM	20,99	3,18	113

Correlations

		PELAYAN	KEPEMIM
Pearson Correlation	PELAYAN	1,000	,321
	KEPEMIM	,321	1,000
Sig. (1-tailed)	PELAYAN	,	,000
	KEPEMIM	,000	,
N	PELAYAN	113	113
	KEPEMIM	113	113

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KEPEMIM ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 ^a	,103	,095	3,15

a. Predictors: (Constant), KEPEMIM

b. Dependent Variable: PELAYAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	126,922	1	126,922	12,785	,001 ^a
	Residual	1101,980	111	9,928		
	Total	1228,903	112			

a. Predictors: (Constant), KEPEMIM

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,187	1,987		8,649	,000
	KEPEMIM	,335	,094	,321	3,576	,001

a. Dependent Variable: PELAYAN

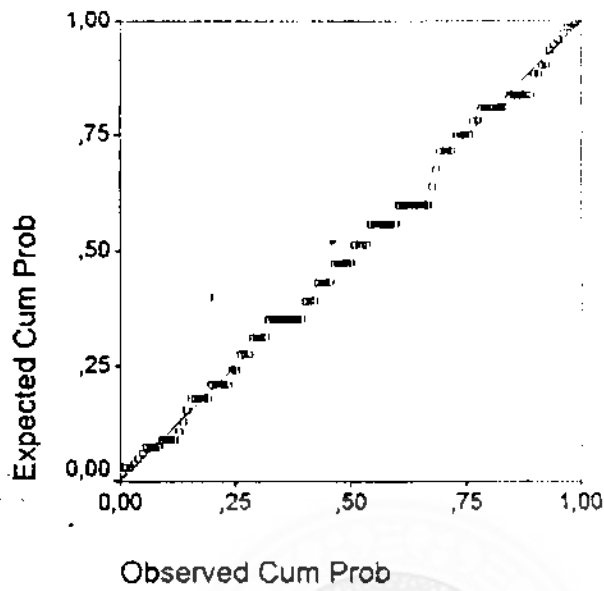
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21,20	26,56	24,21	1,06	113
Std. Predicted Value	-2,827	2,204	,000	1,000	113
Standard Error of Predicted Value	,30	,89	,40	,13	113
Adjusted Predicted Value	20,96	26,48	24,22	1,06	113
Residual	-6,55	9,45	3,30E-15	3,14	113
Std. Residual	-2,079	2,999	,000	,996	113
Stud. Residual	-2,089	3,014	-,001	1,004	113
Deleted Residual	-6,61	9,54	-4,44E-03	3,19	113
Stud. Deleted Residual	-2,122	3,131	,001	1,014	113
Mahal. Distance	,000	7,991	,991	1,475	113
Cook's Distance	,000	,069	,009	,014	113
Centered Leverage Value	,000	,071	,009	,013	113

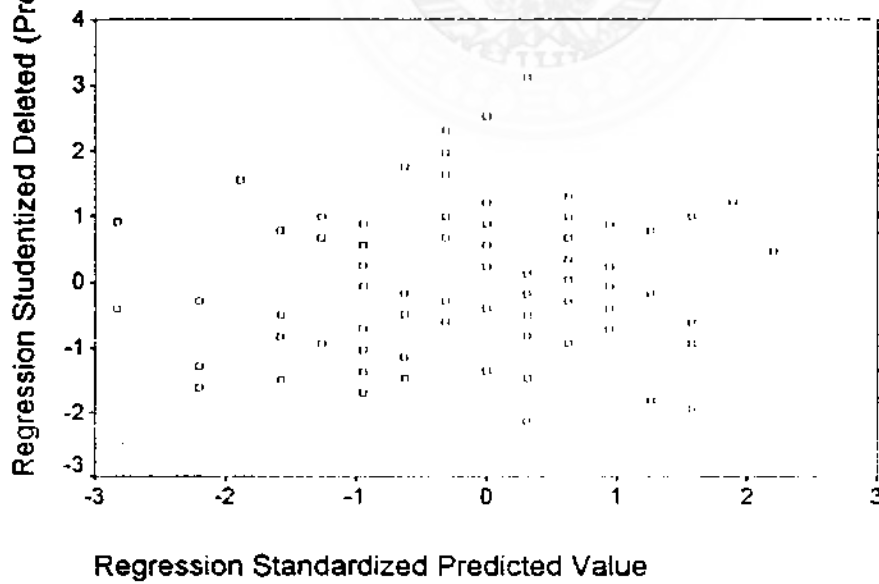
a. Dependent Variable: PELAYAN

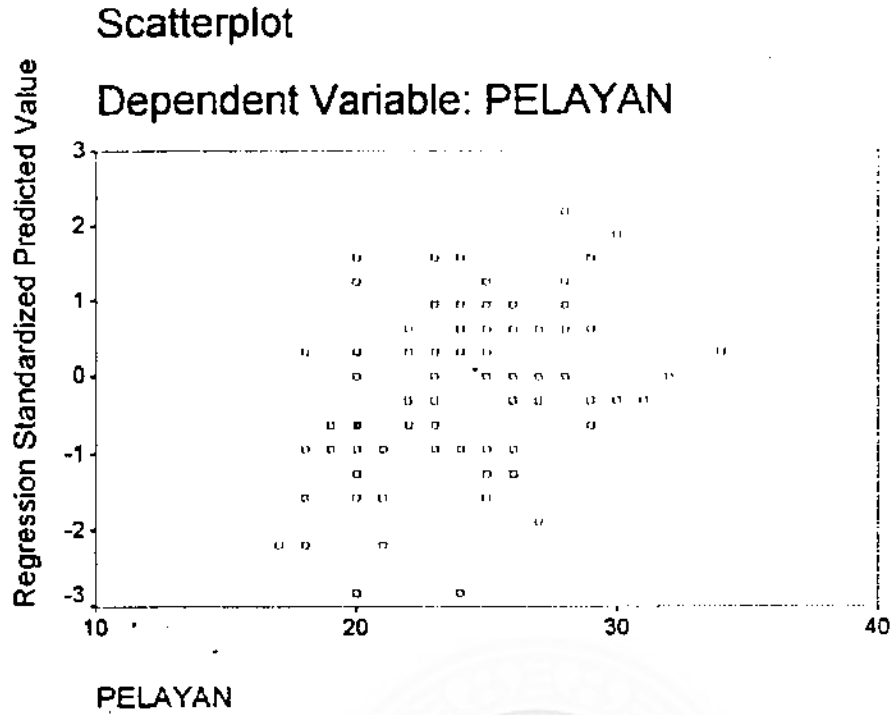
Charts

Normal P-P Plot of Regression Stat Dependent Variable: PELAYAN



Scatterplot Dependent Variable: PELAYAN





Regression Kompetensi & Pelayanan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PELAYAN	24,21	3,31	113
KOMPETEN	26,81	3,72	113

Correlations

		PELAYAN	KOMPETEN
Pearson Correlation	PELAYAN	1,000	,307
	KOMPETEN	,307	1,000
Sig. (1-tailed)	PELAYAN	.	,000
	KOMPETEN	,000	.
N	PELAYAN	113	113
	KOMPETEN	113	113

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPETE N ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,307 ^a	,094	,086	3,17

a. Predictors: (Constant), KOMPETEN

b. Dependent Variable: PELAYAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	115,608	1	115,608	11,527	,001 ^a
	Residual	1113,295	111	10,030		
	Total	1228,903	112			

a. Predictors: (Constant), KOMPETEN

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,892	2,177		7,760	,000
	KOMPETEN	,273	,080	,307	3,395	,001

a. Dependent Variable: PELAYAN

Residuals Statistics^a

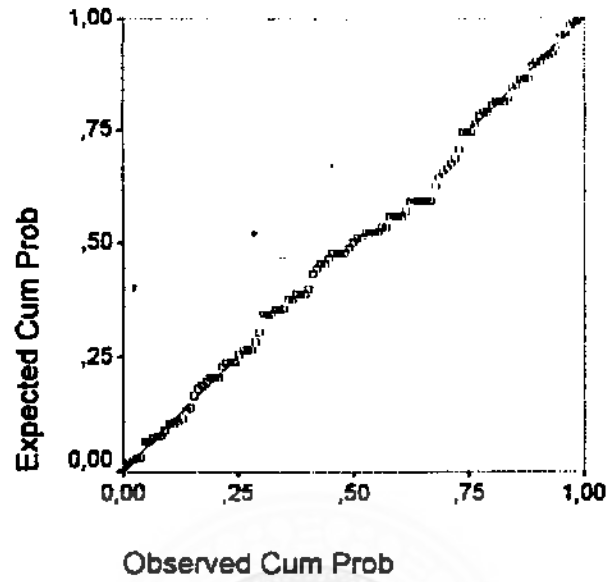
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21,81	26,45	24,21	1,02	113
Std. Predicted Value	-2,368	2,200	,000	1,000	113
Standard Error of Predicted Value	,30	,77	,40	,12	113
Adjusted Predicted Value	21,93	26,45	24,21	1,01	113
Residual	-6,99	8,83	3,08E-15	3,15	113
Std. Residual	-2,207	2,788	,000	,996	113
Stud. Residual	-2,218	2,814	,000	1,005	113
Deleted Residual	-7,06	8,99	-2,23E-03	3,21	113
Stud. Deleted Residual	-2,258	2,906	,001	1,015	113
Mahal. Distance	,002	5,610	,991	1,274	113
Cook's Distance	,000	,096	,010	,017	113
Centered Leverage Value	,000	,050	,009	,011	113

a. Dependent Variable: PELAYAN

Charts

Normal P-P Plot of Regression Sta

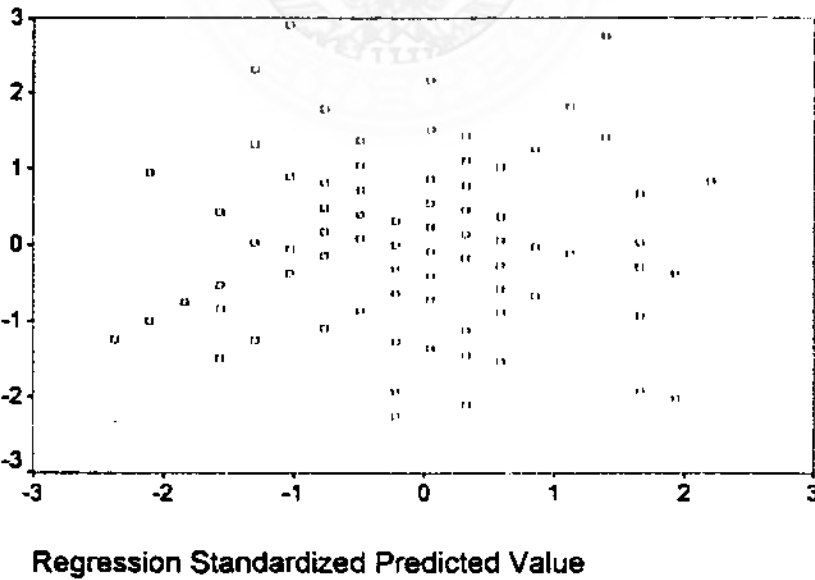
Dependent Variable: PELAYAN



Regression Studentized Deleted (Press) Residu

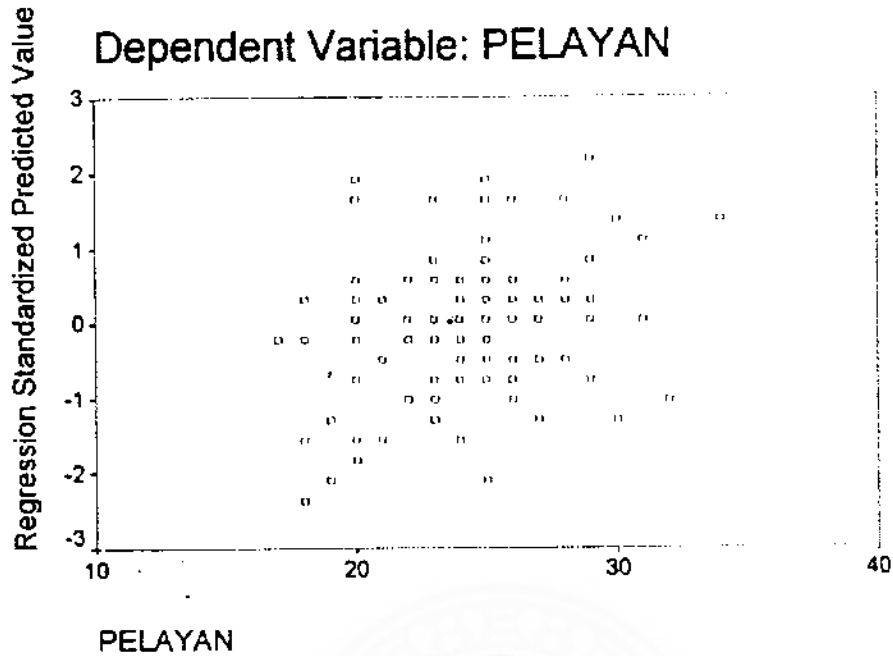
Scatterplot

Dependent Variable: PELAYAN



Scatterplot

Dependent Variable: PELAYAN



Regression Teknologi & Pelayanan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PELAYAN	24,21	3,31	113
TEKNOLO	19,55	2,67	113

Correlations

		PELAYAN	TEKNOLO
Pearson Correlation	PELAYAN	1,000	,189
	TEKNOLO	,189	1,000
Sig. (1-tailed)	PELAYAN		,022
	TEKNOLO	,022	
N	PELAYAN	113	113
	TEKNOLO	113	113

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TEKNOLO ^a		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: PELAYAN

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,189 ^a	,036	,027	3,27

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO

b. Dependent Variable: PELAYAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,102	1	44,102	4,132	,044 ^a
	Residual	1184,801	111	10,674		
	Total	1228,903	112			

a. Predictors: (Constant), TEKNOLO

b. Dependent Variable: PELAYAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	19,622	2,279		8,611	,000
	TEKNOLO	,235	,116	,189	2,033	,044

a. Dependent Variable: PELAYAN

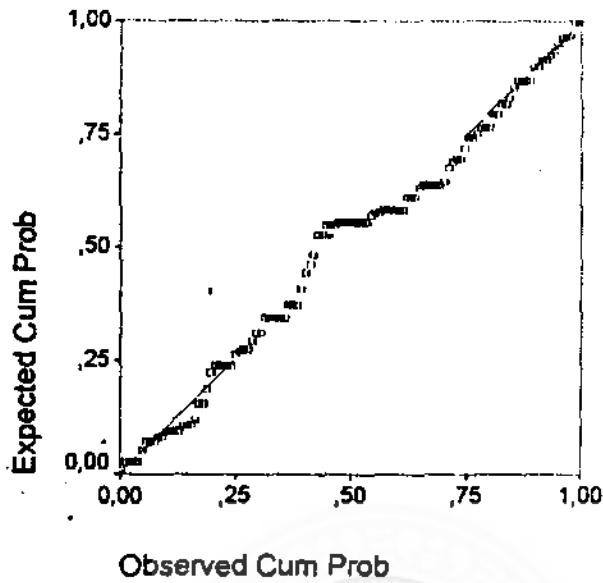
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	21,97	25,49	24,21	,63	113
Std. Predicted Value	-3,573	2,040	,000	1,000	113
Standard Error of Predicted Value	,31	1,14	,41	,15	113
Adjusted Predicted Value	22,25	25,61	24,21	,62	113
Residual	-7,55	8,98	1,76E-15	3,25	113
Std. Residual	-2,312	2,748	,000	,996	113
Stud. Residual	-2,325	2,781	,001	1,005	113
Deleted Residual	-7,64	9,20	3,68E-03	3,31	113
Stud. Deleted Residual	-2,373	2,870	,001	1,014	113
Mahal. Distance	,029	12,765	,991	2,025	113
Cook's Distance	,000	,137	,009	,018	113
Centered Leverage Value	,000	,114	,009	,018	113

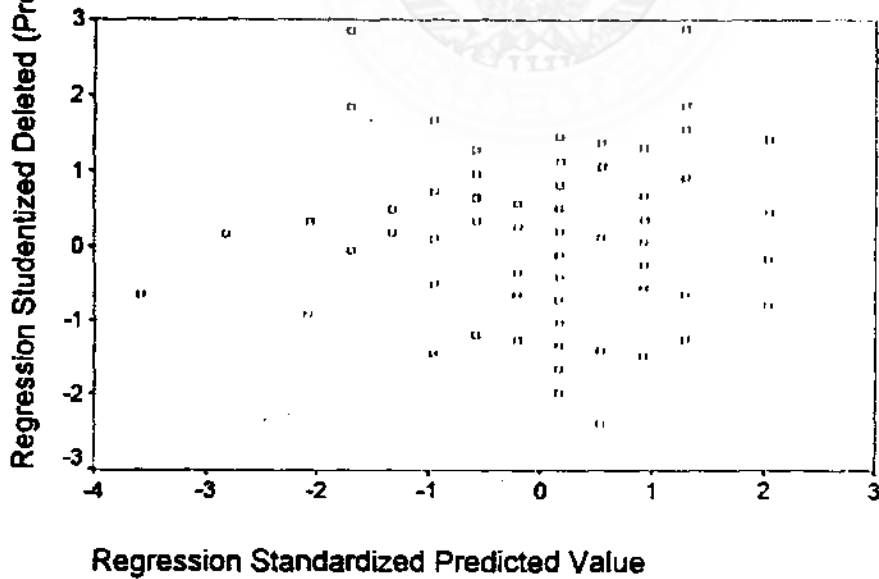
a. Dependent Variable: PELAYAN

Charts

Normal P-P Plot of Regression Stat Dependent Variable: PELAYAN



Scatterplot Dependent Variable: PELAYAN



Scatterplot

Dependent Variable: PELAYAN

