

**HUBUNGAN KEPUASAN PENGADU/PELANGGAN,
NILAI PELAYANAN DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI
DI BIRO PENGADUAN MASYARAKAT
SEKRETARIAT NEGARA RI**

Tesis
untuk memenuhi sebagian
persyaratan dalam mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi
Magister Administrasi Publik (M.AP)

Diajukan oleh:

Nama : EKO YUNANTO
NIM : 2008-02-032
NIRM :



**PROGRAM PASCASARJANA (S2)
UNIVERSITAS ESA UNGGUL
JAKARTA
2011**

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tesis ini disusun berdasarkan hasil penelitian tentang “Hubungan Kepuasan Pengadu/Pelanggan, Nilai Pelayanan, dan Kepuasan Kerja Pegawai di Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI”. Penyusunan tesis ini merupakan sebagian syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (MAP) di Universitas Esa Unggul.

Dengan selesainya tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Leroy Samy Uguy, M.A., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan petunjuk, arahan dan bimbingan dalam persiapan , pelaksanaan, hingga pada penyusunan tesis ini. Terimakasih juga penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Ir. Alirahman, MSc , Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul;
2. Bapak Yahya R. Hidayat, MSc., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul;
3. Bapak Dr. Husein Umar, MM.,MBA, Bapak Dr. S. Ruslan.,SE.,MS, Bapak Muhammad Cholifihani, SE, MA, Ph.D, selaku dosen penguji pada Seminar Proposal dan Hasil;
4. Dosen-dosen pengajar Program Studi Magister Administrasi Publik atas bekal ilmu yang telah diberikan selama mengikuti perkuliahan hingga selesainya penyusunan tesis ini;
5. Bapak Drs. Sontam Napitupulu, MM, selaku Kepala Biro Pengaduan Masyarakat yang telah mengizinkan dan membantu penulis untuk melaksanakan penulisan tesis ini;

6. Pejabat dan pegawai dilingkungan Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI, atas dukungan dan bantuan moril maupun materiil hingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini;
7. Seluruh pegawai pada Sekretariat Pasca Sarjana Universitas Esa Unggul, yang telah begitu baik dalam melayani segala urusan administrasi, serta menjadi teman yang baik bagi penulis selama menimba ilmu pengetahuan di Universitas Esa Unggul
8. Rekan-rekan Mahasiswa Magister Administrasi Publik Angkatan X, untuk kebersamaan dan kerjasama yang telah terjalin selama ini, serta seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penelitian ini.

Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Ayahanda Suwanto, Ibunda Sri Prihati, dan Bapak Ibu mertua, Amin Sudarto dan Enny Indriyani yang senantiasa memberikan inspirasi dan motivasi agar terus membekali diri dengan ilmu pengetahuan dan do'a dalam menempuh kehidupan, serta kepada istriku tercinta Glennis Annisa Lundi Bestari serta putra pertamaku Feroz Nazran Yunanto untuk do'a, pengertian, dukungan dan pengorbanannya.

Akhir kata, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih terdapat kekurangan dan jauh dari sempurna, untuk itu saran masukan sangat penulis harapkan agar tesis ini menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi yang berkepentingan, dan perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya yang terkait dengan Administrasi dan Kebijakan Publik.

Jakarta, Januari 2011

Eko Yunanto

ABSTRAK

EKO YUNANTO. *Hubungan Kepuasan Pengadu, Nilai Pelayanan, dan Kepuasan Kerja Pegawai di Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI* (dibimbing oleh Bapak Leroy Samy Uguy, M.A., Ph.D).

Di Kementerian Sekretariat Negara terdapat Biro Pengaduan Masyarakat di bawah Deputi Menteri Sekretaris Negara. Biro tersebut bertugas menangani pengaduan masyarakat, yang disampaikan kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara, mencakup pengolahan data, informasi, laporan, pelaksanaan analisis dan tindak lanjut pengaduan masyarakat, pemantauan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut, dan pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terdapat masalah tentang kepuasan dan nilai pelayanan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hubungan antara variabel tersebut adalah menjadi objek penelitian, yang dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi sederhana.

Teknik pengumpulan data menggunakan angket tertutup dengan skala Likert dan analisisnya menggunakan korelasi *rank spearman*. Pengukuran atau pengolahan data menggunakan alat bantu program komputer Microsoft Excel 2007 dan SPSS ver.13.

Hasil Penelitian pengukuran tingkat kepuasan pengadu secara umum menunjukkan nilai puas (0,84). Nilai pelayanan, yang terdiri dari nilai pengadu dan nilai pegawai berada pada posisi kepuasan yang tinggi dan cukup sesuai/puas, dengan skor sebesar (3,75) dan (3,36). Skor hasil pengukuran tingkat kepuasan pegawai menunjukkan nilai 3,28 (kepuasan netral/biasa saja). Hasil analisis dengan menggunakan diagram kartesius menunjukkan bahwa sebagian besar berada di kuadran A, yang artinya bahwa kinerja Biro Pengaduan Masyarakat masih dirasakan lebih rendah dari harapan atau keinginan pengadu, sehingga organisasi harus lebih meningkatkan pelayanan agar lebih optimal. Faktor-faktor tersebut adalah kekurangan informasi, kecepatan memberikan informasi, kecekatan

petugas dalam menyelesaikan masalah, perhatian organisasi dalam kepentingan pengadu secara individu, dan waktu pelayanan yang diberikan oleh pengadu.

Hasil hubungan antara variabel kepuasan pengadu dengan nilai pengadu menunjukkan nilai yang positif dan signifikan dengan koefisien korelasi (r)=0,547. Hasil hubungan antara nilai pegawai dengan kepuasan pegawai tampak positif dan signifikan dengan $r=0,544$. Hubungan antara Kepuasan pegawai dengan kepuasan pengadu tampak positif namun tidak signifikan, dengan $r=0,162$.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa kepuasan pengadu menciptakan efek “*mirror*” (cermin) terhadap kepuasan pegawai, dan kesimpulan ini sesuai dengan hasil penelitian Heskett (1997:101). Organisasi yang memiliki karyawan dengan kepuasan yang tinggi, maka produktifitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat {sesuai dengan penelitian Banker (2000:3)}. Dengan demikian, kepuasan pengadu hendaknya menjadi ukuran keberhasilan Biro Pengaduan Masyarakat. Oleh karena itu, disarankan agar dibangun sistem informasi pengaduan masyarakat disamping pemberian *reward* kepada pegawai Biro Pengaduan Masyarakat.

ABSTRACT

In Secretariat of State Ministry, there is a Public Complaints bureau which is organized under the Deputy of Minister of State Secretary. This bureau works to handle public complaints that are sent to the president and or to minister of state secretary. The jobs include data analysis, information, report, analysis implementation and the follow-up of public complaints, observation of following up process and coordination to related insstitution. In doing its job and function, there are some problems about complainants satisfaction and service value to working employee satisfaction. The relationship of those variables becomes the research object which is sanalyzed using simple correlation technique.

Data collection technique used in this research is closed questionnaire in Likert scale and is analyzed with Spearman rank correlation. Meanwhile, simple correlation is used to measure the connection between variables, and for data processing, it use computer program of Microsoft Excel 2007 and SPSS ver.13.

The analysis of complainant satisfaction level research generally shows the satisfaction value (0,84). Service value, which consist of complainant value and employee value, is at high level of satisfaction dan guide appropriate/satisfied in the value of (3,75) and (3,36). Moreover, the result of employee satisfaction level analysis is in the value of 3,28 (neutral/normal satisfaction). The analysis result by Cartesius diagram shows that most of then are in quadran A, which means the performance of Public Complaint Bureau is lower than the claimants expectation, so that the organization should maximize its service. The factors, which are in quadran A, are the accuracy of information, speed in giving information, dexterity officers in problem solving, organization's attention to individual claimants interests, and the time service provided by the complainant.

The relationship between complainant satisfaction variable and complainant value indicates a positive and significant value with a correlation coefficient (r) = 0.547. The relationship between the employees value and employee satisfaction is possitive and significant (r) = 0.544. Also, the relationship between employees satisfaction and complainant satisfaction is positive but not significant, with (r) = 0.162.

Based on this research, it can be concluded that complainants satisfaction creates "mirror" effect to employee satisfaction, which is appropriate with the research

that is held by Heskett (1997 : 101) and also the previous researches. Organization which has employees with high satisfaction, its productivity in global will increase. This is also appropriate with the research of Banker (2000:3). As the result, Public Complaints Bureau should have information system that support information serving which end to the complainant satisfaction. Not only the development of information system but also reward giving to the outstanding employees and chances to improve their carrier. These can influence their working satisfaction that imply to complainant satisfaction.

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

1.1.	
	Latar Belakang Penelitian	1
1.1.1.	Ke
	bijakan Penanganan Pengaduan	2
1.1.2.	Pe
	rmasalahan Dalam Penanganan Pengaduan Masyarakat	3
1.1.3.	M
	utu Pelayanan dan Kepuasan Pegawai/Pengadu	5
1.2.	
	Identifikasi Masalah	7
1.3.	
	Batasan Masalah	7
1.4.	
	Rumusan Masalah	7
1.5.	
	Tujuan Penelitian	8
1.6.	
	Manfaat Penelitian	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1.	Ka
	jian Literatur	10
2.1.1.	Kepuasan Masyarakat/Pelanggan	10
2.1.2.	Indikator Kepuasan Pelanggan	17
2.1.3.	Nilai Pelayanan	20

2.1.4. Kepuasan Kerja	24
2.2. Model Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelanggan dan Kepuasan Pegawai	32
2.3. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	34

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Kerangka Penelitian	37
3.2. Hipotesis Penelitian	38
3.3. Desain Penelitian	39
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	39
3.4.1. Variabel Kepuasan Pelanggan	40
3.4.2. Variabel Nilai Pelayanan	44
3.4.3. Variabel Kepuasan Kerja	46
3.4.4. Hubungan Antar Variabel	49
3.4.5. Uraian Variabel	50
3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel	52
3.5.1. Teknik Pengumpulan Data	52
3.5.2. Populasi	52
3.5.3. Sampel	52
3.5.4. Teknik Penarikan Sampel Pegawai	54
3.5.5. Teknik Penarikan Sampel Pengadu	54
3.6. Uji Instrumen	54
3.7. Metode Analisis	56
3.8. Diagram Kartesius	58

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	60
4.1.1. Visi Misi Organisasi	62
4.1.2. Budaya Organisasi	62
4.1.3. Struktur Organisasi	63
4.1.4. Sumber Daya Manusia	65

4.1.5. Indikator Kinerja Utama	65
4.1.6. Standar Pelayanan Penanganan Pengaduan Masyarakat di Sekretariat Negara RI	67
4.1.7. Data Penanganan Pengaduan Masyarakat	72
4.2. Pembahasan	74
4.2.1. Analisis Deskriptif	74
4.2.1.1. Karakteristik Pengadu	74
4.2.1.2. Komposisi Pengadu Berdasarkan Umur....	74
4.2.1.3. Komposisi Berdasarkan Jenis Kelamin	75
4.2.1.4. Komposisi Responden Berdasarkan Jumlah Pengaduan Yang Telah Dikirimkan.....	76
4.2.1.5. Karakteristik Sampel Pegawai	76
4.2.1.6. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
4.2.1.7. Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan	77
4.2.1.8. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja	78
4.2.2. Hasil Uji Kuesioner	80
4.2.3. Pengujian Keandalan Pengukuran (Reliabilitas)....	83
4.2.4. Analisis Tingkat Kepuasan Pengadu	85
4.2.5. Analisis Dengan Diagram Kartesius	92
4.2.6. Analisis Tingkat Nilai Pelanggan	94
4.2.7. Analisis Tingkat Kepuasan Pegawai	96
4.2.8. Analisis Tingkat Nilai Bagi Pegawai	118
4.2.9. Analisis Hubungan Antar Variabel	119
4.2.9.1. Analisis Hubungan Nilai Pelayanan dengan Kepuasan Pengadu	119
4.2.9.2. Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Nilai Bagi Pegawai	121
4.2.9.3. Analisis Hubungan Kepuasan Pelanggan	

	Dengan Kepuasan Pegawai	124
4.2.9.4.	Analisis Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelayanan terhadap Kepuasan Pegawai	125
4.2.10.	Hasil Analisis Secara Keseluruhan	126
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	5.1. Kesimpulan	129
	5.2. Saran	131

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

Kuesioner Pegawai

Kuesioner Pengadu

Hasil Perhitungan dengan SPSS ver. 13

DAFTAR TABEL

Tabel 2-1	Perbandingan Antara Nilai dan Kepuasan Pelanggan	22
Tabel 3-1	Skala Tingkat Kepuasan Pelanggan	44
Tabel 3-2	Skala Tingkat Nilai Pelanggan dan Nilai Bagi Pegawai	46
Tabel 3-3	Skala Tingkat Kepuasan Kerja	48
Tabel 3-4	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi	50
Tabel 3-5	Permasalahan, variabel, Indikator dan Sumber Data	51
Tabel 3-6	Kriteria Penentuan Koefisien Alpha Menurut Balian	56
Tabel 4-1	Komposisi Responden Berdasarkan Kelompok Umur.....	75
Tabel 4-2	Komposisi Responden (pengadu) Berdasarkan Jenis Kelamin .	75
Tabel 4-3	Jumlah Surat Pengaduan Yang Telah Dikirimkan	76
Tabel 4-4	Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4-5	Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan	78
Tabel 4-6	Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja	79
Tabel 4-7	Validitas Kuesioner Kepuasan Pengadu	81
Tabel 4-8	Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja Pegawai	82
Tabel 4-9	Persepsi dan Harapan Pengadu terhadap Kelompok Aspek Tangible	86
Tabel 4-10	Persepsi dan harapan Pengadu terhadap kelompok Aspek Reliability	87
Tabel 4-11	Persepsi dan harapan Pengadu terhadap kelompok Aspek Responsiveness	88
Tabel 4-12	Persepsi dan harapan Pengadu terhadap kelompok	

	Aspek Assurance	89
Tabel 4-13	Persepsi dan harapan Pengadu terhadap kelompok	
	Aspek Emphaty	90
Tabel 4-14	Total Aspek Persepsi dan Harapan Pengadu	91
Tabel 4-15	Nilai Pelanggan	95
Tabel 4-16	Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan Waktu Kerja	97
Tabel 4-17	Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan Bekerja Sendiri ..	98
Tabel 4-18	Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan berganti pekerjaan dari Waktu ke Waktu	99
Tabel 4-19	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting Dalam Kelompok	100
Tabel 4-20	Tanggapan Responden Terhadap Cara Pemimpin Menangani Bawahan	101
Tabel 4-21	Tanggapan Responden Terhadap Kemampuan Atasan Langsung	102
Tabel 4-22	Tanggapan Responden Terhadap Kesesuaian Kerja Dengan Hati Nurani	103
Tabel 4-23	Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan Saat Ini Dapat Memberikan Jaminan Kehidupan Masa Datang	104
Tabel 4-24	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Membantu Menyelesaikan Pekerjaan Rekan Kerja	105
Tabel 4-25	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menggunakan Kemampuan Yang Dimiliki	106
Tabel 4-26	Tanggapan Responden Terhadap Penerapan Kebijakan Organisasi Dalam Kegiatan Sehari-hari	107
Tabel 4-27	Tanggapan Responden Terhadap Imbalan Yang Diterima	109
Tabel 4-28	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Untuk Berkembang	110

Tabel 4-29	Tanggapan Responden Terhadap Penggunaan Cara Sendiri Untuk Menyelesaikan Pekerjaan	111
Tabel 4-30	Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja Saat Ini	112
Tabel 4-31	Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan Kerja Sesama Rekan Kerja	113
Tabel 4-32	Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Jika Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik	114
Tabel 4-33	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Mengembangkan Karir	115
Tabel 4-34	Analisis Persepsi Pegawai Secara Keseluruhan Terhadap Kepuasan Kerja	117
Tabel 4-35	Tanggapan Responden Terhadap Nilai Bagi Pegawai	119
Tabel 4-36	Koefisien Korelasi Nilai Pengadu terhadap Kepuasan Pengadu	120
Tabel 4-37	Koefisien Korelasi Kepuasan Pegawai dengan Nilai Bagi Pegawai	123
Tabel 4-38	Koefisien Korelasi Kepuasan Pelanggan dengan Kepuasan Pegawai	128
Tabel 4-38	Hasil Pengukuran Secara Keseluruhan	123

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1	Hubungan Antara Ketidakpuasan Karyawan dengan Ketidakpuasan Pelanggan	14
Gambar 2-2	Hubungan Antara Kepuasan Karyawan dengan Kepuasan Pelanggan	15
Gambar 2-3	Model Kualitas Jasa	19
Gambar 2-4	Rangkaian Nilai Organisasi Kepada Pelanggan	23
Gambar 2-5	Model Analisis Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelayanan dan Kepuasan Pegawai	32
Gambar 3-1	Model Penelitian	38
Gambar 3-2	Diagram Kartesius	58
Gambar 4-1	Struktur Organisasi	64
Gambar 4-2	Kerangka Prosedur Standar Pelayanan	68
Gambar 4-3	Data Pengaduan Masyarakat	73
Gambar 4.4	Reliabilitas Kepuasan Pengadu (Persepsi)	84
Gambar 4-5	Reliabilitas Kepuasan Pengadu (Harapan)	84
Gambar 4-6	Reliabilitas Kepuasan Pegawai	84
Gambar 4-7	Diagram Kartesius	92
Gambar 4-8	Hasil Analisis Kepuasan Pengadu, Nilai Pelayanan, dan Kepuasan Pegawai	125

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pelaksanaan reformasi di seluruh sektor kehidupan berbangsa dan pelaksanaan kedaulatan rakyat, serta untuk mengantisipasi pengaruh perubahan lingkungan stratejik atas imbas globalisasi; birokrasi pemerintah dituntut untuk melaksanakan peran pengelolaan kebijakan pemerintahan dan pembangunan secara komprehensif, berkesinambungan dan terpadu. Hal ini antara lain diisyaratkan melalui penyelenggaraan pemerintahan yang mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan dasar penegakan hukum, transparan, dan akuntabel dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan, serta tuntutan masyarakat akan tercapainya aparatur Pemerintah yang bersih dan bebas dari Korupsi dan Kolusi serta Nepotisme (KKN) pada seluruh kegiatan pemerintahan di tingkat pusat dan daerah. Hal tersebut perlu mendapatkan perhatian, mengingat salah satu konotasi yang beredar luas mengenai birokrasi adalah bahwa birokrasi itu identik dengan inefisiensi organisasi. Pengertian ini muncul karena begitu banyaknya peraturan formal yang harus diikuti jika orang berhubungan dengan birokrasi, sehingga sebagai akibatnya, saat berhadapan dengan birokrasi, masyarakat lebih sering merasa tengah berhadapan dengan aturan-aturan ketimbang dengan sebuah pelayanan dan anggapan bahwa aturan-aturan tersebut bukan untuk mempermudah, namun malah mempersulit.

Terbentuknya Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik merupakan sebuah langkah nyata pada tataran kebijakan untuk mewujudkan *good governance* dalam sebuah area baru melalui *new public government*. Sebagaimana termuat dalam kebijakan negara tersebut, pelayanan publik didefinisikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan

perundang-undangan bagi setiap warga negara atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif. Undang-undang ini pun menegaskan bahwa masyarakatlah sebagai pelanggan, dan penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, dan lembaga independen.

1.1.1. Kebijakan Penanganan Pengaduan Masyarakat

Wujud penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas KKN, telah ditetapkan melalui azas-azas umum penyelenggaraan negara, yang meliputi kepastian hukum, azas tertib penyelenggaraan negara, azas kepentingan umum, azas keterbukaan, azas proporsionalitas, azas profesionalitas dan azas akuntabilitas, sebagaimana termaktub dalam UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN. Oleh karena itu, perlu diambil langkah-langkah bersama dan tindakan nyata untuk meningkatkan partisipasi masyarakat; khususnya dalam bidang pengawasan (*social control, people complaint*) terhadap aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan kenegaraan, antara lain melalui intensifikasi penanganan pengaduan masyarakat oleh institusi Pemerintah.

Seiring dengan makin meningkatnya peran dan partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan *good governance* dan semangat transparansi di lingkungan instansi pemerintah, semakin besar pula partisipasi dalam bentuk pengaduan masyarakat kepada eksekutif pemerintahan khususnya kepada Presiden dan Menteri Sekretaris Negara. Sesuai dengan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pedoman Penanganan pengaduan Masyarakat Bagi Instansi Pemerintah, pengaduan masyarakat merupakan salah satu bentuk penerapan dari pengawasan masyarakat yang disampaikan oleh masyarakat kepada Aparatur Pemerintah terkait, berupa sumbangan pikiran, gagasan

atau keluhan/pengaduan yang bersifat membangun. Pengaduan yang berkadar pengawasan adalah pengaduan masyarakat yang isinya mengandung informasi atau adanya indikasi terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh aparatur negara, yang mengakibatkan kerugian masyarakat/negara dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan. Sedangkan pengaduan tidak berkadar pengawasan adalah pengaduan masyarakat yang isinya mengandung informasi berupa sumbang saran, kritik yang konstruktif dan lain sebagainya yang bermanfaat bagi perbaikan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat.

1.1.2. Permasalahan Dalam Penanganan Pengaduan Masyarakat

Dalam melaksanakan tugas penanganan pengaduan, masih ditemukan beberapa masalah yang menyebabkan pelayanan pengaduan masyarakat belum optimal, yaitu:

a. SDM

- Apabila dikaitkan dengan volume pengaduan dibandingkan dengan jumlah pegawai yang ada, maka terdapat kekurangan SDM pada tenaga analis, administrasi, dan pengolah data.
- Masih kurangnya kompetensi SDM dalam menangani pengaduan sesuai dengan bidangnya, sehingga mempengaruhi waktu penanganan pengaduan tersebut.

b. Arus Kerja (workflow)

- Pendistribusian surat pengaduan atau disposisi kepada bawahan yang kurang tepat atas pengaduan yang pernah ditindaklanjuti oleh suatu bagian atau subbagian.
- Pejabat yang tidak mengetahui substansi/kronologis pengaduan dan perkembangan proses tindak lanjut penanganan suatu pengaduan, karena pada waktu proses penanganan pengaduan, yang bersangkutan tidak terlibat atau sedang melaksanakan tugas lain.

c. *Administrasi*

- Hambatan proses karena ada duplikasi penanganan tindak lanjut.
- Penggandaan dokumen dan proses pengamplopan yang memerlukan waktu cukup lama karena belum dilakukan otomatisasi oleh sistem.
- Pengiriman surat yang harus dilakukan melalui satuan kerja lain.
- Legalisasi surat tindak lanjut (cap/stempel) yang harus dilakukan di satuan kerja lain.
- Kurangnya tenaga administrasi dan pengolah data.

d. *Sistem Informasi*

- Kecepatan pencarian data pengaduan sering menjadi masalah apabila pengadu melakukan monitoring atas perkembangan pengaduannya, mengingat database yang belum tersusun secara baik.
- Belum adanya sistem informasi yang dapat memantau distribusi surat, otomatisasi laporan setiap bulan atau per periode sesuai dengan kebutuhan, *searching data* dengan *query* sesuai dengan kebutuhan
- Belum adanya sistem informasi yang terintegrasi diantara lembaga kepresidenan dan instansi pusat yang menerima pengaduan masyarakat untuk meminimalisasi duplikasi data pada saat pemantauan dan klarifikasi pengaduan ke daerah.
- Belum adanya digitalisasi dokumen, sehingga proses pencarian dan penelusuran berkas/dokumen memakan waktu cukup lama.
- Masih kurangnya sosialisasi kepada masyarakat tentang mekanisme penyampaian surat pengaduan kepada Presiden, mana pengaduan yang perlu atau tidak perlu disampaikan kepada Presiden.

e. Kepemimpinan

Disamping sisi arus kerja, administrasi, dan sistem informasi, pergantian pimpinan juga mempunyai pengaruh yang besar dalam sistem dengan merubah kebijakan yang telah berjalan.

f. Pengarsipan

- Dalam sisi pengarsipan, berkas-berkas/dokumen juga belum tertata rapi dan sesuai dengan kebutuhan, karena terkait dengan sistem informasi yang ada dalam hal *retrieving data*.
- Kapasitas dan ruang penyimpanan yang terbatas.

1.1.3. Mutu Pelayanan dan Kepuasan Pegawai/Pengadu

Terkait dengan hal tersebut sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, peningkatan kualitas pelayanan dan mewujudkan kepuasan pengadu merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh Biro Pengaduan Masyarakat dalam usaha peningkatan penanganan pengaduan masyarakat dan agar pengaduan masyarakat menjadi lebih berkualitas. Puas atau tidaknya pengadu sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyediakan nilai yang sesuai dengan persepsi nilai dari pengadunya.

Bila seorang pengadu menyatakan puas, belum tentu kepuasannya itu dapat berlangsung terus di waktu yang akan datang atau bersifat jangka pendek. Untuk mempertahankan hal tersebut, maka harus selalu dilakukan pencarian nilai pengadu terutama untuk masa depan, serta melengkapinya dengan analisa kepuasan pengadu.

Seorang karyawan yang akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hatinya kepada organisasi, sangat bergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan atasannya. Kepuasan ataupun ketidakpuasan yang dirasakan pengadu tidak terlepas dari faktor manusia yang menyampaikan atau memberikan pelayanan tersebut. Karyawan yang puas biasanya akan

bekerja lebih keras dan lebih baik dibanding dengan karyawan yang frustrasi. Terkait dengan kepuasan kerja, para karyawan perlu menerima penilaian atas kinerja mereka untuk mendapat umpan balik bagi karir mereka di masa depan.

Kepuasan pegawai merupakan elemen yang kritis, yang harus disikapi, tidak hanya dalam hal pemberian tingkat pelayanan kepada pengadu, tetapi juga dalam peningkatan produktifitas dan rendahnya tingkat *turnover* karyawan. Oleh karena itu faktor manusia dibalik keberhasilan atau kegagalan dalam menyampaikan pelayanan harus diperhatikan.

Mengingat pentingnya aspek mutu pelayanan dan aspek kepuasan pegawai ini bagi keberlangsungan suatu organisasi, maka pengukuran hubungan antara kepuasan pengadu dengan kepuasan pegawainya sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan penanganan pengaduan masyarakat agar dapat mempercepat perwujudan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, terutama dalam memberikan pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan kepada masyarakat. Sebaliknya kegagalan dalam menganalisa kepuasan pelanggan dan karyawan secara tepat, baik dalam konsep maupun pengukurannya akan menjerumuskan organisasi ke dalam suatu keadaan yang sama sekali jauh dari tujuan organisasi.

Terkait dengan kebijakan Presiden untuk membentuk Biro Pengaduan Masyarakat yang mempunyai tugas menangani pengaduan yang disampaikan kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara, dan berdasarkan penjelasan tersebut diatas, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah seberapa besar kepuasan pengadu dan pegawai pada Biro Pengaduan Masyarakat, dan seberapa besar gap antara pelayanan yang diberikan dengan harapan pengadu, sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa yang berpengaruh pada tingkat kepuasan pelanggan. Selain itu, dari sisi

kepuasan pegawai, dapat diketahui faktor-faktor yang berperan dalam peningkatan kepuasan pegawai yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan melalui penciptaan nilai.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian pada bagian latar belakang penelitian, dapat diketahui beberapa temuan yang perlu ditemukan solusi untuk mengatasinya. Berikut dikumpulkan masalah-masalah yang berhasil diidentifikasi yang pada gilirannya akan diteliti sesuai dengan batasan kemampuan peneliti, yaitu:

1. Tingkat kepuasan pengadu masih rendah.
2. Nilai pelanggan / pengadu masih rendah.
3. Tingkat kepuasan kerja karyawan masih rendah.

1.3. Batasan Masalah

Mengingat penanganan pengaduan yang disampaikan kepada Presiden ditangani di beberapa unit kerja di lingkungan lembaga kepresidenan / sekretariat kepresidenan, maka pada penelitian ini hanya dilakukan atau dibatasi pada penanganan pengaduan di Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas, maka rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimanakah secara deskriptif kepuasan pengadu pada Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI?
2. Bagaimanakah secara deskriptif kepuasan kerja karyawan pada Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI?
3. Bagaimanakah secara deskriptif nilai pelanggan pada Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI?
4. Berapa kuat hubungan kepuasan pelanggan dan nilai pelanggan pada Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI ?

5. Berapa kuat hubungan nilai pegawai dan kepuasan pegawai pada Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI ?
6. Berapa kuat hubungan kepuasan pelanggan dan kepuasan kerja karyawan pada Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI ?

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalahnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pengadu, kepuasan pegawai Biro Pengaduan Masyarakat, hubungan kepuasan pelanggan dengan nilai pelanggan, hubungan kepuasan kerja pegawai dengan nilai pegawai, hubungan kepuasan pengadu dengan kepuasan pegawai, dan mengetahui seberapa besar gap antara kepuasan pengadu dengan kinerja pelayanan pada Biro Pengaduan Masyarakat.

1.6. Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis:
 - a. Penelitian ini merupakan sarana pembelajaran yang sangat bermanfaat dalam menambah pengetahuan dan wawasan serta meningkatkan keterampilan pada bidang penelitian.
 - b. Penelitian ini merupakan sarana pembelajaran yang sangat bermanfaat dalam menambah pengetahuan dan wawasan, bahwa para pimpinan seharusnya memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengukuran, kepercayaan dan kinerjanya baik dalam tingkat internal maupun eksternal organisasi.
2. Bagi Biro Pengaduan Masyarakat, Sekretariat Negara RI:
 - a. Untuk menghadapi tantangan dalam menangani organisasi dalam beberapa tahun kedepan, terutama dalam memperbaiki kepuasan kerja pegawai, memperbaiki kualitas pelayanan serta memperbaiki nilai dan keyakinan akan organisasi. Masalah yang potensial dalam

hal ini adalah mengusahakan adanya hubungan yang kuat diantara ketiga elemen tersebut.

- b. Sebagai alat bagi pimpinan dan karyawan untuk memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan selama ini menurut kacamata pengadu. Memberikan pengetahuan dan alat untuk memperbaiki lingkungan kerja dari perspektif karyawan dengan mengidentifikasi faktor kunci kepuasan karyawan. Dalam pengetahuan ini, pimpinan akan mempunyai posisi yang lebih baik dalam membangun strategi kebijakan yang efektif dan menutup celah antara harapan pengadu dan kinerja organisasi.
3. Bagi dunia akademis:
- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan perbendaharaan studi ilmiah khususnya bidang kepuasan pengadu dan kepuasan kerja karyawannya.
 - b. Dapat digunakan sebagai bahan informasi khususnya bagi peneliti yang akan melakukan penelitian sejenis untuk dapat dikembangkan lebih lanjut dan lebih rinci pada masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Literatur

Kajian literatur membahas definisi pelayanan, kualitas pelayanan, dan kepuasan masyarakat/pelanggan sebagai berikut:

2.1.1. Kepuasan Masyarakat/Pelanggan

Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 (Kep./25/M.PAN/2/2004) tentang Indeks Kepuasan Masyarakat, menyatakan bahwa: *“Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya”*.

Untuk mengetahui kepuasan masyarakat atau pelanggan dapat dilakukan melalui pengukuran kepuasan masyarakat atau pelanggan, untuk dapat mengetahui sampai sejauh mana pelayanan telah mampu memenuhi harapan atau dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan, maka organisasi harus mengetahui tingkat harapan pelanggan atau suatu atribut tertentu.

Harapan pelanggan ini selanjutnya akan dibandingkan dengan kinerja aktualnya, sehingga dari sini akan diperoleh *indeks kepuasan pelanggan* yang mencerminkan kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan. Berdasarkan keputusan tersebut, terdapat 14 unsur yang “relevan, valid dan reliable”, sebagai unsur minimal yang harus ada sebagai dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat, yaitu:

1. Prosedur Pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan.
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggungjawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan atau menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat.
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggaraan pelayanan.
8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati.

10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang telah ditetapkan oleh unit pelayanan.
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan.
12. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan.
14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit pelayanan ataupun sarana yang digunakan sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Pawitra (2003:139) mengatakan bahwa dari perspektif psikologi, ada dua model dari kepuasan pelanggan, yakni model kognitif dan model afektif. Pada model kognitif penilaian pelanggan berdasarkan pada perbedaan antara suatu kumpulan dari kombinasi atribut yang dipandang gayut untuk individu dan persepsinya tentang kombinasi dari atribut yang sebenarnya. Jika yang ideal sama dengan yang sebenarnya, maka pelanggan akan sangat puas terhadap suatu produk atau jasa, sebaliknya makin besar perbedaan antara yang ideal dan yang sebenarnya, maka makin tidak puas pelanggan itu. Makin kecil perbedaan itu, maka besar kemungkinan pelanggan yang bersangkutan mencapai kepuasan. Jadi indeks kepuasan pelanggan dalam model kognitif mengukur perbedaan antara apa yang direalisasikan individu dalam pasar dan apa yang sebenarnya ditawarkan oleh pasar. Menurut model ini kepuasan pelanggan dapat dicapai dengan

jalan mengubah penawaran pasar sehingga sesuai dengan yang ideal.¹

Sedangkan model afektif menjelaskan bahwa penilaian pelanggan individual tentang produk/jasa tidak semata-mata atas perhitungan rasional, tetapi juga berdasarkan pada kebutuhan subyektif, aspirasi dan pengalaman. Model ini merupakan suatu alternatif dari model kognitif. Fokus model ini dititikberatkan pada tingkat aspirasi, perilaku pengetahuan (*learning behaviour*), emosi, perasaan spesifik (apresiasi, kepuasan, keengganan, dan lain-lain), suasana hati (*mood*), dan seterusnya. Maksud dari fokus ini yaitu agar dapat dijelaskan dan diukur tingkat kepuasan dalam suatu kurun waktu.

Menurut Sampara Lukman (2004:119-120) menyebutkan bahwa kepuasan didefinisikan sebagai tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapannya. Karena itu, maka tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Dengan demikian pelanggan dapat merasakan hal-hal sebagai berikut:²

1. Kalau kinerja di bawah harapan, pelanggan akan merasa kecewa.
2. Kalau kinerja sesuai harapan, pelanggan akan merasa puas.
3. Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas, senang, atau gembira.

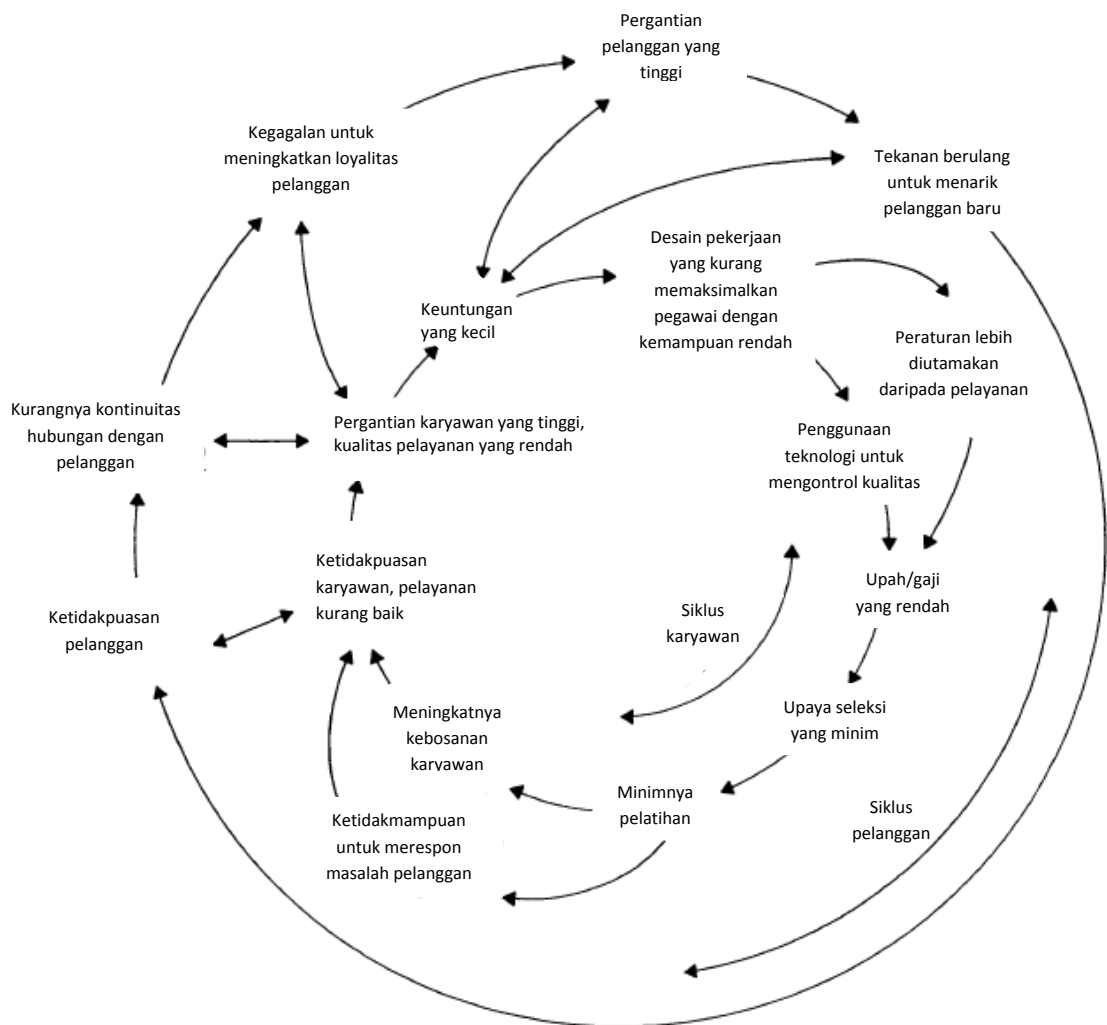
Schlesinger dan James (1992 : 311-313) memberikan gambaran tentang hubungan antara ketidakpuasan karyawan (*employee dissatisfaction*) dengan ketidakpuasan pelanggan (*customer dissatisfaction*) seperti yang tampak pada gambar 2.1.

¹ Pawitra, Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing: Konsep Pengukuran dan Implikasi Startejik dalam Strategi Baru Manajemen Pemasaran, Jakarta: Umara Books, 2003, hal.139.

² Sampara Lukman, Manajemen Kualitas Pelayanan, Jakarta: STIA-LAN Press, 2004, hal.119-120.

Sedangkan sebaliknya, digambarkan hubungan antara kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) dengan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) seperti yang tampak pada gambar 2.2.³

Gambar 2.1.
Hubungan Antara Ketidakpuasan Karyawan dengan Ketidakpuasan Pelanggan



Sumber: Schesinger & Heskett, 1992: 311

³ Schlesinger and James, Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An examination of Linkage and Management Implication, *Human Resource Planning*, Vol. 14 No. 2, Journal, 1992, hal.141-149.

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima pelayanan.⁴ Kepuasan penerima pelayanan dicapai apabila penerima pelayanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan.⁵ Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan tingkat kepuasan masyarakat, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004 mengamanatkan agar setiap penyelenggara pelayanan secara berkala melakukan survei indeks kepuasan masyarakat.⁶ Disamping itu, pimpinan unit penyelenggara pelayanan publik perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Prioritas penyelesaian pengaduan.
- b. Penentuan pejabat yang menyelesaikan pengaduan.
- c. Prosedur penyelesaian pengaduan.
- d. Rekomendasi penyelesaian pengaduan.
- e. Pemantauan dan evaluasi penyelesaian pengaduan.
- f. Pelaporan proses dan hasil penyelesaian pengaduan kepada pimpinan.
- g. Penyampaian hasil penyelesaian pengaduan kepada yang mengadukan.
- h. Dokumentasi penyelesaian pengaduan.⁷

Dari sisi manfaatnya, Pawitra (2003:136) mengetengahkan bahwa pengetahuan tentang kepuasan pelanggan akan memberikan banyak hal, antara lain adalah berfungsi sebagai pedoman untuk mengarahkan seluruh organisasi ke arah pemenuhan kebutuhan

⁴ Ratminto & Atik Septi Winarsih, Manajemen Pelayanan, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005, hal.29

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

pelanggan, sehingga menjadi sumber dari keunggulan daya saing yang berkelanjutan, dan sebagai piranti untuk:

- a. menelusuri berbagai masalah yang dihadapi dalam suatu kurun waktu serta identifikasi kebutuhan pelanggan;
- b. alokasi sumber daya untuk meningkatkan kualitas;
- c. motivasi dan kepemimpinan yakni memberikan energi dan arah kepada usaha dari karyawan;
- d. sebagai barometer tingkat pencapaian kualitas.⁸

Oleh karena itu, untuk dapat menciptakan kepuasan pengadu, organisasi harus mengetahui hal-hal yang menyebabkan terciptanya kepuasan pengadu. Disamping itu, organisasi hendaknya terus melakukan komunikasi dengan pengadu dan menanyakan ada tidaknya masalah sebelum terjadi dan meluruskan harapannya, untuk menghindari kekecewaan di kemudian hari. Sebagai salah contoh adalah tidak dapat mengintervensi atas pengaduan permasalahan hukum yang prosesnya sedang berada di pengadilan.

2.1.2. Indikator Kepuasan Pelanggan

Menurut Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:26), indikator kepuasan konsumen atau pelanggan terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan:⁹

1. *Tangibles*, yaitu fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan terpelihara dengan baik.
2. *Responsiveness*, yaitu keinginan pegawai untuk membantu masyarakat atau pelanggan dan segera memberikan pelayanan dengan tanggap. Dalam hal ini organisasi dituntut kesediannya

⁸ Pawitra, Kepuasan Pelanggan sebagai Keunggulan Daya Saing: Konsep Pengukuran dan Implikasi Strategik dalam Strategi Baru Manajemen Pemasaran, Jakarta: Umara Books, 2003, hal.136.

⁹ Zeithaml., Parasuraman., and Berry, Delivering Quality Service, New York: The Free Press, 1990, hal. 26

untuk memberi bantuan dan menyediakan diri dengan pelayanan yang cepat dan tepat, semua urusan terjawab atau ditanggapi secepatnya dan memenuhi harapan.

3. *Reliability*, yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan akurat. Dalam hal ini masyarakat menginginkan organisasi memberikan pelayanan yang didinginkan, dapat dipercaya, dapat dipertanggungjawabkan, akurat dan berkesinambungan.
4. *Assurance*, yaitu pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki pegawai, bebas dari bahaya resiko dan keragu-raguan. Pegawai dituntut untuk mempunyai pengetahuan yang luas, sopan, ramah, dan memberikan kepercayaan di dalam pelayanan yang diberikan.
5. *Emphaty*, yang mencakup kemudahan melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan masyarakat atau pelanggan.

Hasil penelitian Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1990:37-45), yang ditulis dalam bukunya "*Delivery Quality Service. Balancing Customer Receptions and Expectation*" merumuskan kualitas jasa berdasarkan persyaratan-persyaratan utama untuk memberikan kualitas jasa yang diharapkan. Model ini mengidentifikasi adanya lima jarak atau kesenjangan (*gap*) yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa, kelima *gap* tersebut adalah:¹⁰

1. *Gap* antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen. Manajemen tidak dapat mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dengan tepat.
2. *Gap* antara persepsi manajemen dengan kualitas jasa. Dalam hal ini manajemen mampu mengetahui secara tepat apa yang

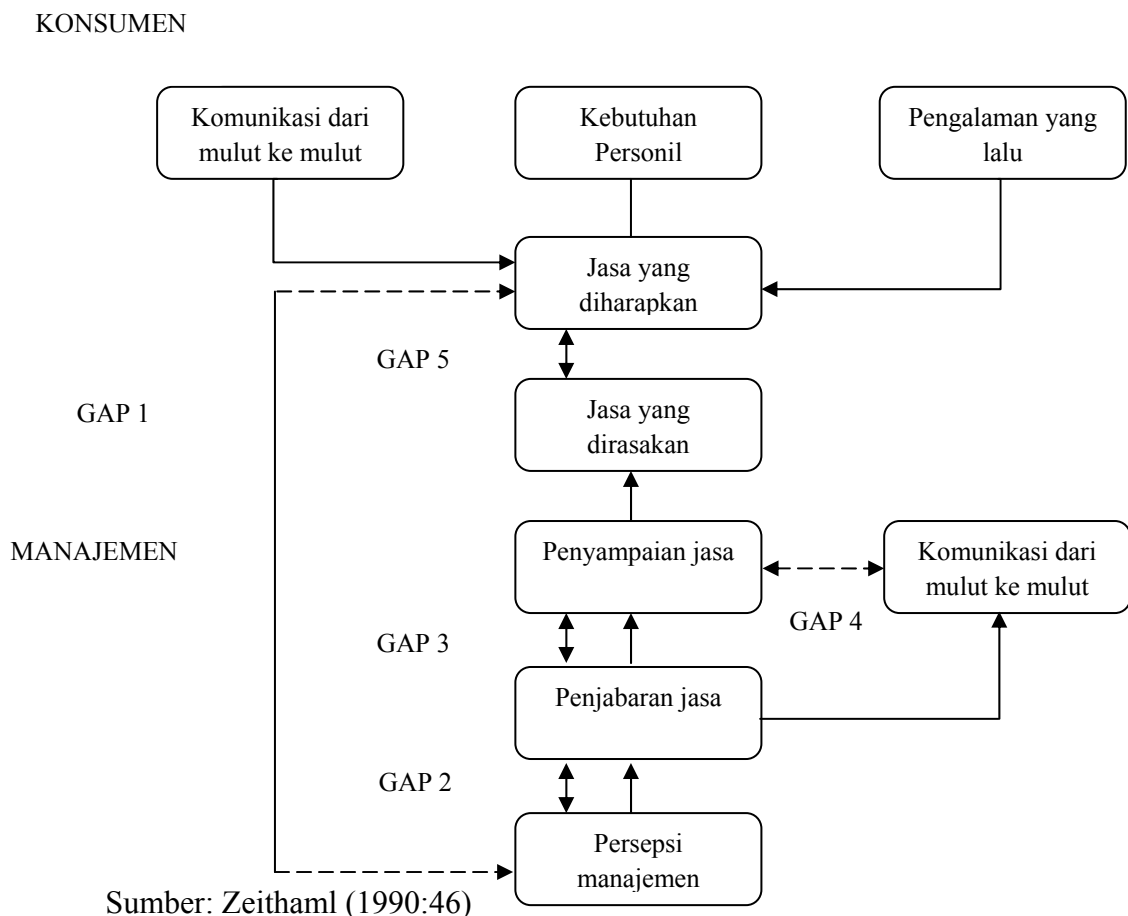
¹⁰ Zeithaml., Parasuraman., and Berry, Delivering Quality Service, New York: The Free Press, 1990, hal.37-45

diinginkan oleh pelanggan, tetapi pihak manajemen tersebut tidak menyusun suatu standar kinerja tertentu.

3. *Gap* antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Dalam hal ini pegawai kurang mendapat pelatihan atau pegawai dihadapkan pada standar-standar yang bertentangan.
4. *Gap* antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan-pernyataan yang dibuat oleh perwakilan dan iklan perusahaan.
5. *Gap* antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan. *Gap* ini merupakan yang kritis serta merupakan mata rantai terakhir yang berdampak langsung terhadap pelanggan.²⁸

Gambar 2-3

Model Kualitas Jasa



Lovelock dalam bukunya *Product Plus* (1994:111), memformulasikan kepuasan pelanggan dalam bentuk rumus

Satisfaction: $\frac{\text{Perceived Service}}{\text{Expected Service}}$ atau

Perceived Service – *Expected Service*

Perceived Service adalah jasa yang dirasakan atau dipersepsikan oleh pelanggan, sedangkan *expected service* adalah jasa yang diharapkan oleh pelanggan. Mengingat harapan menurut segmen segmennya berbeda-beda, maka suatu *service performance* akan memberikan kepuasan berbeda pula bagi pelanggan. Karena itu, tingkat kepuasan sangat individual sehingga upaya pemahaman harapan pelanggan yang kontinyu sangat diperlukan.¹¹

2.1.3. Nilai Pelayanan

Nilai adalah sesuatu yang berharga, bermutu, menunjukkan kualitas, dan berguna bagi manusia. Sesuatu itu bernilai berarti sesuatu itu berharga atau berguna bagi kehidupan manusia.

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

Dalam teori Heskett, et.al (1997:12) pusat dari rangkaian rantai pelayanan keuntungan, sebagaimana terlihat pada gambar 2-1, adalah persamaan nilai pelanggan yang merupakan hasil pelayanan

¹¹ Lovelock and Christopher H, Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage, Singapore: McGraw Hill Book, 1994, hal. 111

yang diberikan kepada pelanggan ditambah kualitas dari proses yang digunakan, dibandingkan dengan harga serta biaya-biaya lain yang dikeluarkan pelanggan guna mendapatkan pelayanan tersebut.¹²

Persamaan nilai yang dilihat dari perspektif pelanggan menurut Heskett (1997:40) adalah

$$\text{value} = \frac{\text{Result Produced for the Customer} + \text{Process Quality}}{\text{Price to the Customer} + \text{Cost of Acquiring the Service}}$$

Formulasi tersebut intinya adalah nilai pelayanan (*service value*) membentuk nilai pelanggan (*customer value*) sebagai perbandingan antara manfaat yang dirasakan pelanggan dengan pengorbanan yang dikeluarkan pelanggan.¹³

Kepuasan pelanggan mengukur hubungan antara kinerja aktual produk dibandingkan dengan kinerja standar. Disini kepuasan merupakan respon dari produk/jasa yang ditawarkan, bagaimana pelanggan menikmati nilai yang diterima. Jelasnya, mengukur seberapa baik organisasi menciptakan nilai sesuatu dengan syarat-syarat nilai pelanggan.

Untuk mengetahui perbedaan perbedaan antara nilai dan kepuasan pelanggan Woodruff dan Gardial (2000) menyajikan tabel 2-2 berikut:¹⁴

¹² Heskett, The Service Profit Chain: How to Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New York: The Free Press, 1990, hal.12

¹³ Heskett, The Service Profit Chain: How to Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York: The Free Press, 1990, hal.40

¹⁴ Harjati, Tidak Cukup Hanya kepuasan Pelanggan Diperlukan Nilai Pelanggan untuk Survival. Strategi Manajemen Pemasaran, Yogyakarta: Amara Books, 2003, hal.126

Tabel 2-1
Perbandingan Antara Nilai dan Kepuasan Pelanggan

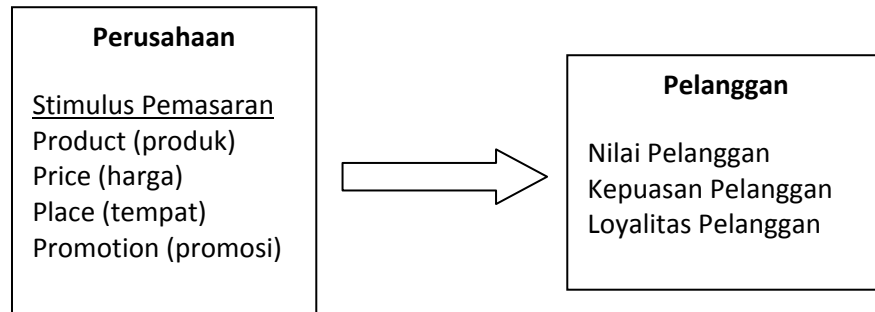
No.	Nilai Pelanggan	Kepuasan Pelanggan
1.	Merupakan apa yang dipertimbangkan pelanggan dari produk/jasa	Merupakan reaksi/perasaan terhadap apa yang diterima dengan membandingkan harapan/standar dan kenyataan kerja
2.	Menunjukkan orientasi masa depan tidak tergantung pada waktu produk digunakan	Cenderung berorientasi masa lalu, penilaian pada saat/sesudah penggunaan produk
3.	Tidak bergantung pada bagian produk/jasa yang ditawarkan penyedia	Evaluasi langsung pada bagian produk/jasa yang ditawarkan
4.	Memberikan arah organisasi apa yang dilakukan	Memberi laporan perusahaan apa yang telah dilakukan dengan usaha penciptaan nilai

Sumber: Harjati (2003)

Sedangkan Kotler (2000) seperti yang dikutip Harjati (2003:115) secara ringkas menjelaskan dan menggambarkan rangkaian nilai yang disediakan organisasi kepada pelanggan tersebut, sebagai berikut:¹⁵

¹⁵ Harjati, Tidak Cukup Hanya kepuasan Pelanggan Diperlukan Nilai Pelanggan untuk Survival. Strategi Manajemen Pemasaran. (Yogyakarta: Amara Books, 2003), hal.115

Gambar 2-4
Rangkaian Nilai Organisasi Kepada Pelanggan



Sumber: Kottler 2000, dalam Harjati (2003:115)

Lebih lanjut Kottler (2000) menyatakan bahwa nilai pelanggan adalah perbandingan antara manfaat yang diterima dan jumlah biaya yang dikeluarkannya. Secara matematis nilai pelanggan dapat ditulis sebagai berikut:

$$\text{Nilai Pelanggan} = \frac{\text{Total Manfaat Pelanggan}}{\text{Total Biaya Pelanggan}}$$

Menurut Harjati (2003:115), sebenarnya nilai pelanggan dapat diukur sebelum, sesudah dan selama proses konsumsi. Nilai pelanggan dapat diukur secara terpisah dari kepuasan. Oleh karena itu, mengukur kepuasan saja tanpa melakukan identifikasi nilai pelanggan bukanlah pekerjaan yang baik.¹⁶

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa nilai pelanggan menguraikan hubungan antara produk dan pelanggan yaitu pemahaman pelanggan mengenai apa yang diinginkan dengan produk atau jasa yang ditawarkan dalam memenuhi kebutuhannya, dengan biaya yang dikeluarkannya. Jadi produk dikatakan memiliki

¹⁶ Harjati, Tidak Cukup Hanya kepuasan Pelanggan Diperlukan Nilai Pelanggan untuk Survival. Strategi Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: Amara Books, 2003, hal.115

nilai yang tinggi, dengan kebutuhan, keinginan, dan permintaan dari pelanggan, produk mana yang akan dipilih dan kapan pelanggan memilih produk tersebut.

Dari penjelasan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan tanpa disertai penciptaan nilai pelayanan, yang akan membentuk nilai pelanggan, pada masa depan tidak akan membuat organisasi tetap memiliki nilai. Maka dalam hal ini perlu dilakukan identifikasi nilai pelayanan, manfaat atau keuntungan apa saja dan berapa biaya yang dikeluarkan. Oleh karena itu nilai pelayanan sangat penting diketahui oleh pimpinan guna mencari apa yang akan dilakukan selanjutnya. Nilai akan memberikan informasi keinginan pelanggan untuk mengembangkan produk atau jasa yang signifikan.

2.1.4. Kepuasan Kerja

Penelitian mengenai karyawan (*employee research*), sama pentingnya dengan penelitian mengenai pelanggan (*customer research*) dalam memperbaiki kualitas pelayanan, karena Cooper dan Summers (1990) seperti yang dikutip Ellitan (2003:243), mengatakan bahwa:¹⁷

1. Karyawan adalah pelanggan pelayanan internal dan karyawan adalah orang-orang yang dapat menilai kualitas pelayanan internal, yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan eksternal;
2. Karyawan memberikan pandangan mengenai kondisi-kondisi yang dapat menurunkan kualitas pelayanan organisasi. Pekerja mengalami sistem pemberian (*delivery*) pelayanan setiap hari, sehingga lebih tahu segala sesuatunya dibandingkan pelanggan;
3. Penelitian mengenai karyawan (*employee research*) juga berfungsi sebagai sistem peringatan awal, karena pekerja lebih mengetahui rahasia sistem penyampaian pelayanan. Karyawan

¹⁷ Ellitan, Strategi Mendongkrak Kualitas Pelayanan, dalam Strategi Baru Manajemen Pemasaran, Jakarta: Amara Books, 2003, hal.243

sering melihat sistem dirombak sebelum pelanggan mengetahuinya.

Robbins (2003:91), menggambarkan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.¹⁸

Pekerjaan menuntut interaksi dengan sesama rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini dapat menjadi bahan penilaian (*assessment*) seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasnya dia dengan pekerjaannya.

Selanjutnya, Wexley dan Yuki (2003:129) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seorang pekerja menikmati pekerjaannya.¹⁹ Sedangkan Porter (1961), seperti yang dikutip Wexley & Yuki (2003:130) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada dengan banyaknya apa yang ada.²⁰

Pendapat yang sama juga dikemukakan Locke (1969), seperti yang dikutip Wexley & Yuki (2003:130), bahwa kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan atau jumlah minimum yang diperlukan

¹⁸ Robbins, Perilaku Organisasi, Terjemahan (Jakarta: Indeks, 2003), hal.91

¹⁹ Wexley, K.N. & Yuki, G.A., Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal, 2nd ed, Terjemahan, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal.129

²⁰ Ibid, hal.130

untuk memenuhi kebutuhan yang ada.²¹ Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktualnya.

Werther dan Davis (1996:501) mengemukakan bahwa “*Job Satisfaction is the favorableness or unfavorableness with which employees view their work*”, kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan atau tidak yang dirasakan oleh karyawan dalam memandang pekerjaannya.²² Didalam bukunya, Handoko dan Asa’ad (1987), seperti yang dikutip Umar (2008:36), mengatakan bahwa, kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.²³

Karyawan yang puas biasanya akan bekerja lebih keras dan lebih baik dibanding dengan karyawan yang frustrasi (Etzioni, 1964; Gross & Etzioni, 1985 dalam Ostroff, 1992:964).²⁴

Sedangkan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menurut Robbins (2003:108), ada beberapa hal, pertama adalah pekerjaan yang secara mental menantang (*mentally challenging work*), artinya apakah pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini ada tantangannya atau tidak sama sekali.²⁵ Pekerjaan yang dirasa tidak menantang akan menimbulkan rasa bosan dalam diri karyawan, sebaliknya pekerjaan yang tantangannya terlalu berat justru akan

²¹ Wexley, K.N. & Yuki, G.A., Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, 2nd ed, Terjemahan, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal.130

²² Werther, W.B. & Davis, K., Human Resources and Personnel Management, USA: McGraw-Hill, 2008), hal.501.

²³ Husein Umar, Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008, hal.36.

²⁴ Ostroff, The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis, Journal of Applied Psychology, Industrial Relation Center University of Minnesota: Industrial Relation Center, 1992, hal.964.

²⁵ Robbins, S.P., Perilaku Organisasi, Terjemahan, Jakarta: Indeks, 2003, hal.108.

menimbulkan rasa frustrasi dan perasaan gagal. Oleh karena itu, pekerjaan yang diberikan kepada karyawan hendaknya memiliki tantangan yang proporsional. Kedua, masalah *reward* yang sesuai (*equitable reward*). Yang dimaksud reward misalnya gaji, komisi, bonus, dan kebijakan promosi. Umumnya karyawan menginginkan gaji dan sistem promosi yang adil dan *fair*. Yang dimaksud adil dan *fair* misalnya ada kesesuaian antara gaji dengan tuntutan pekerjaan, skill atau keterampilan latar belakang pendidikan, dan sebagainya.

Demikian juga masalah promosi, jangan sampai terjadi karyawan yang tidak *outstanding* (menonjol kinerjanya) malah mendapat promosi. Jika karyawan menilai sistem gaji dan promosi sudah adil dan *fair*, maka kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dengan pekerjaannya.

Sedangkan menurut Wexley & Yuki (2003:135) umumnya masalah ketidakpuasan banyak dipicu oleh sistem gaji yang dipandang tidak memenuhi rasa keadilan (*inequity*).²⁶

Ketiga adalah kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*). Yang termasuk ke dalam kondisi kerja misalnya temperatur, cahaya atau penerangan, meja, kursi, tingkat kebisingan, dan lain-lain. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa karyawan lebih menyukai kondisi pekerjaan yang tidak berbahaya atau merepotkan.

Untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya mengenai kepuasan kerja, dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya dengan *output* yang dihasilkannya, misalnya: kepuasan kerja dengan produktifitas, kepuasan kerja dengan *turnover*, kepuasan kerja dengan absensi dan kepuasan kerja dengan efek lainnya, seperti dengan kesehatan fisik-mental, kemampuan mempelajari pekerjaan baru, rekan kerja dan supervisi.

²⁶ Wexley, K.N. & Yuki, G.A., *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*, 2nd ed, Terjemahan (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), p.135.

Produktivitas organisasional dicapai melalui kepuasan pegawai dan perhatian terhadap kebutuhan fisik dan emosional pekerja, demikian menurut Likert (1961) dan McGregor (1960) seperti yang dikutip Ostroff (1992:964).²⁷ Apakah seorang karyawan akan memberikan pelayanan dengan sepenuh hati kepada organisasi sangat tergantung pada apa yang dirasakan karyawan itu terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan supervisor.

Kepuasan dan sikap yang positif dapat dicapai dengan mempertahankan lingkungan organisasi sosial yang positif, seperti dengan memberikan komunikasi, otonomi, dan partisipasi yang positif, serta rasa saling percaya. (Argyris (1964) dan Likert (1961) dalam Ostroff (1992:964).²⁸

Dari sisi ke luar masuknya pegawai, Rucci, (1998: 83-97) dan Robbins (2003:103) mengatakan bahwa, kepuasan berhubungan secara negatif dengan ke luar masuknya (*turnover*) karyawan, tetapi korelasinya lebih kuat daripada kemangkiran. Pekerja di dua kantor pusat *Sears* di *Chicago* dengan skor kepuasan yang tinggi mempunyai kehadiran yang jauh lebih tinggi daripada pekerja dengan tingkat kepuasan lebih rendah.²⁹

Kemudian, Schneider (1985: 423-433), dalam risetnya mengatakan bahwa pada keadaan *turnover* rendah, pelanggan dapat menikmati layanan yang luar biasa.³⁰ Penerimaan pengakuan, pujian dan ganjaran-ganjaran lainnya juga merupakan faktor penyebab yang kuat mengapa para pegawai betah dan ingin bekerja terus pada perusahaan tempat mereka bekerja. (Rucci, 1998: 83-97).

²⁷ Ostroff, The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis, Journal of Applied Psychology, Industrial Relation Center, University of Minnesota: Industrial Relation Center, 1992, hal.964.

²⁸ Ibid.

²⁹ Robbins, S.P., Perilaku Organisasi, Terjemahan, Jakarta: Indeks, 2003, hal.103.

³⁰ Schneider, B., & Bowen, D.E, Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Exiention, Journal of Applied Psychology, hal. 423-433

Robbin (2003:103), mengatakan bahwa, karyawan yang bahagia tidak selalu bekerja produktif. Pada level individual hal itu memberikan bukti yang sebaliknya yang menjadi lebih akurat, bahwa produktivitas seseorang dapat menimbulkan kepuasan. Sedangkan dari sisi institusional, organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas. Bahkan dari sisi individual, seorang pekerja yang bahagia lebih produktif.³¹

Itulah sebabnya, karyawan yang puas akan lebih terlibat dalam usaha kolaboratif dan menerima tujuan organisasi yang dapat meningkatkan produktifitas, sedangkan karyawan yang tidak puas dapat gagal untuk bekerja secara kolaboratif atau bekerja secara kolaboratif namun mengesampingkan usaha pencapaian tujuan organisasi.

Dari sisi kategorinya, Herzberg (1966), mengatakan bahwa kepuasan dibagi dalam dua kategori, yaitu yang berkaitan dengan faktor intrinsik (motivator) dan faktor luar (ekstrinsik). Faktor intrinsik adalah faktor-faktor dari dalam yang berhubungan dengan kepuasan. antara lain keberhasilan mencapai sesuatu dalam karir, pengakuan yang diperoleh dari institusi, sifat pekerjaan yang dilakukan, kemajuan dalam berkarir, serta pertumbuhan profesional dan intelektual yang dialami oleh seseorang.

Sebaliknya, apabila para pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik atau yang bersumber dari luar, seperti kebijaksanaan organisasi, pelayanan administrasi, supervisi dari atasan, hubungan dengan teman sekerja, kondisi kerja, gaji yang diperoleh, dan ketenangan bekerja. Lebih lanjut Herzberg (1996) berpendapat, bahwa bila pimpinan ingin memberi motivasi kepada

³¹ Robbins, S.P., Perilaku Organisasi, Terjemahan, Jakarta: Indeks, 2003, hal.103.

bawahannya, yang perlu diperhatikan adalah faktor yang menimbulkan rasa puas, yaitu faktor-faktor intrinsik (Siagian, 2002:290).³²

Oleh karena kepuasan tidak selamanya menciptakan motivasi, maka motivasi hendaknya telah dimiliki seseorang. Bila dikaitkan dengan teori kebutuhan *Maslow* maka kebutuhan aktualisasi diri serta kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri (kebutuhan tingkat tinggi) adalah sama dengan kebutuhan intrinsik dari Herzberg. Selanjutnya kebutuhan tingkat rendah, yang meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan atas keamanan, kebutuhan sosial, gaji yang diperoleh dan ketenangan bekerja adalah sama dengan kebutuhan ekstrinsik atau merupakan faktor *higiene* dari Herzberg.

Menurut Smith, Kendall and Hulin (1969) seperti yang dikutip Wexley dan Yuki (2003:138), untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja peneliti dapat menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI). yaitu: pembayaran, seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepemimpinan (supervisi), dan rekan sekerja.³³

Sedangkan menurut Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) indikator kepuasan kerja adalah: (1) dapat bekerja terus sepanjang waktu kerja, (2) kesempatan mengerjakan pekerjaan sendirian, (3) kesempatan mengerjakan pekerjaan yang berlainan dari waktu ke waktu, (4) kesempatan bekerja kelompok, (5) cara pemimpin menghadapi pekerjaannya, (6) kecakapan pengawas dalam membuat keputusan, (7) dapat mengerjakan sesuatu sesuai pendapat, (8) pekerjaan saat ini dapat memberikan kepastian, (9) kesempatan mengerjakan sesuatu bagi orang lain, (10) kesempatan menceritakan pekerjaan kepada orang lain, (11) kesempatan menggunakan

³² Siagian, S.P., *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2002, hal.290.

³³ Wexley, K.N. & Yuki, G.A., *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, 2nd ed, Terjemahan, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal.138.

kemampuan yang dimiliki, (12) penerapan kebijakan, (13) imbalan dan gaji, (14) kesempatan promosi, (15) kebebasan mengambil keputusan, (16) kesempatan menggunakan metode sendiri, (17) kondisi kerja, (18) kerjasama anatar teman, (19) penghargaan terhadap prestasi, (20) perasaan berprestasi yang diperoleh setelah bekerja. Wexley & Yuki (2003:139-140).³⁴

Setelah melihat betapa pentingnya kepuasan bagi organisasi, maka yang mempunyai otoritas sebagai *decision maker* dalam membuat kebijakan adalah pihak pimpinan. Jika pihak pimpinan mengetahui ada yang tidak beres dengan produktivitas karyawannya, maka manajemen dapat menyelidiki penyebabnya apakah masalah kepuasan kerja atau tidak.

Pemimpin yang sangat efektif akan mendasarkan kepemimpinan mereka pada suatu fondasi yang erdiri atas tiga nilai inti, yaitu integritas, hati hamba, dan mau menjadi pengurus (*stewardship*). Ketiga hal ini sangat penting bagi pertumbuhan organisasi apa saja dan memungkinkan terbentuknya tim yang baik dan produktif.

Pemimpin yang menghendaki kepercayaan, komitmen dan loyalias dari anggota tim harus terlebih dahulu mengembangkan kualitas-kualitas ini dalam diri mereka. Integritas akan menciptakan efek kepercayaan, hati hamba akan menghasilkan komitmen terhadap pemimpin dan organisasi, dan mau menjadi pengurus akan menjamin bahwa anggota tim akan berkembang ke arah potensi mereka yang sepenuhnya, yang akan memperkuat loyalitas.³⁵

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari sikap pekerja baik yang positif/menyenangkan maupun negatif/tidak

³⁴ Wexley, K.N. & Yuki, G.A., Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia, 2nd ed, Terjemahan, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal.139-140.

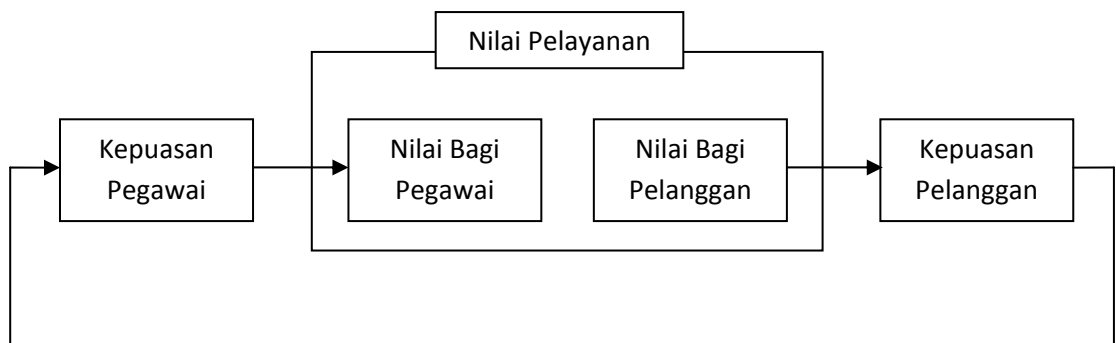
³⁵ Paul J. Meyer dan Randy Slechta, Lima Pilar Kepemimpinan – teknik menjembatani kesenjangan pimpinan, Jakarta: Nafiri Gabriel, 2008, hal.17-18.

menyenangkan, mengenai seberapa baik kerja mereka menghasilkan sesuatu yang berdampak bagi kinerja pegawai maupun organisasi.

2.2. Model Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelanggan dan Kepuasan Pegawai

Model hubungan antara Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelanggan dan Kepuasan Pegawai, diambil dari Heskett (1997) seperti pada gambar berikut.

Gambar 2-5
Model Analisis Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelayanan dan Kepuasan Pegawai



Sumber: Diolah penulis dari Heskett (1997)

http://raiutama.multiply.com/?&preview=&item_id=249&page_start=60

Model Heskett tentang rantai keuntungan pelayanan, mengakui bahwa kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan adalah sebuah fungsi dari tingkat kepuasan karyawan yang bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan.

Dari model di atas terlihat bahwa proses dimulai dari terbentuknya kepuasan karyawan sebagai akibat dari persepsi mereka yang sangat baik terhadap kualitas pelayanan internal yang mereka peroleh selama ini. Hal ini menjelaskan bahwa kepuasan karyawan berhubungan dengan ketepatan dan

kenyamanan disain pekerjaan, jenis pekerjaan, proses seleksi dan pengembangan, pengakuan dan penghargaan, serta peralatan/fasilitas untuk melakukan pelayanan kepada pengadu, akan mendorong terjadinya suatu proses pelayanan internal secara dua arah, dalam artian "Anda melayani dengan baik, Anda juga dilayani dengan baik". Menurut Heskett, loyalitas karyawan yang diberikan berupa keinginan karyawan untuk bekerja lebih lama (*employee retention*) dan juga meningkatkan produktivitas kerjanya (*employee productivity*). Pada gilirannya, loyalitas karyawan tersebut akan mampu menumbuhkan kualitas pelayanan eksternal yang akan mampu memuaskan pengadu.

Ketika organisasi memberikan nilai bagi pegawainya, organisasi tersebut meningkatkan nilai yang akhirnya akan disampaikan kepada pelanggan. Banyak hal yang diinginkan pegawai dari pekerjaannya sama dengan yang diinginkan pelanggan. Kepuasan, rasa hormat dan nilai, keseluruhannya penting ditempat kerja. Bukan rahasia lagi jika karyawan yang puas bisa jadi lebih memberikan pelayanan berkualitas tinggi baik untuk organisasi maupun untuk pelanggan eksternal, daripada mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya. Karena itu, organisasi yang ingin memberikan pelayanan istimewa dan meningkatkan kepuasan pelanggan, pertama-tama harus memusatkan perhatian pada kualitas pelayanan yang diberikan dalam organisasi tersebut.

Hal yang membuat pelanggan puas adalah apabila apa yang dikorbankannya lebih sedikit dari apa yang didapatkannya. Hal ini tidak hanya dari sisi biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan jasa, tapi merupakan satu paket yang bernama "*service delivery*". *Positive Value* inilah yang merupakan hasil akhir yang diterima (*perceived*) oleh pelanggan, dan pada akhirnya mereka akan memiliki suatu pandangan (*perception*) mengenai *valuable*/tidaknya produk/jasa dari organisasi yang bermuara kepada puas/tidaknya pelanggan.

2.3. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Untuk memperkuat hasil penelitian, berikut adalah beberapa penjelasan yang berhubungan dengan hasil penelitian terdahulu yang relevan:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ishak Djohar (2001) pada Dinas Tata Bangunan DKI Jakarta menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja karyawan Dinas Tata Bangunan DKI Jakarta mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan klien. Artinya apabila karyawan merasa sangat puas terhadap hasil pekerjaannya, maka akan semakin baik pula pelayanan yang diberikan oleh Dinas Tata Bangunan DKI Jakarta terhadap kliennya, sehingga klien merasa puas pula terhadap pelayanan yang diterimanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terbukti bahwa insentif yang diterima karyawan memiliki pengaruh yang signifikan pula terhadap kepuasan para kliennya.

Artinya apabila sistem pemberian insentif kepada karyawan semakin baik, maka akan secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada para klien menjadi semakin baik pula, dan pelayanan yang diberikan secara memuaskan akan menimbulkan kepuasan para klien.

2. Berikutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Syafrudin (1997) dengan studi kasus pada Restoran Sederhana Masakan Padang, yang menunjukkan hasil bahwa secara umum, skor kepuasan karyawan cukup tinggi, tingkat kepuasan karyawan mencapai kriteria antara Puas dan Sangat Puas. Tingkat kepuasan pelanggan di seluruh lokasi penelitian, secara gabungan atau analisis terpisah, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan sangat tinggi yang terlihat dari nilai perbandingan antara harapan terhadap kinerja pelayanan menurut persepsi pelanggan yang berada di kisaran 90%. Penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan pekerja dengan kepuasan pelanggan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Norviadi Setio Husodo (2004) menunjukkan hasil bahwa ada pengaruh yang positif atau signifikan

antara kepuasan kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan. Kepuasan kerja pegawai memiliki peran yang sangat penting bagi Museum Seni Rupa dan Keramik, karena mendasari sifat organisasi dalam menjalankan aktifitasnya, sehingga baik atau buruk kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan aktifitas, sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai museum, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan pengunjung museum. Disamping itu, kepuasan kerja pegawai juga penting untuk membantu pegawai museum dalam meningkatkan aktifitas dan produktifitas kerja, yang pada akhirnya akan dapat mengurangi ketegangan, ketidakpastian, dan kekacauan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Parsaulian Siregar (2004) mengasilkan bahwa hubungan antara kepuasan pelanggan dengan nilai pelayanan menunjukkan hasil yang positif, namun kurang signifikan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Titiek Ratna Setiawaty (2003) membuktikan bahwa variabel *tangible* dan *assurance* mampu mempengaruhi kepuasan secara menyeluruh pengguna jasa pelabuhan petikemas (signifikan), sedangkan variabel *reliability*, *emphaty*, dan *responsiveness* tidak begitu berpengaruh. Selain itu, menghasilkan temuan bahwa variabel “sistem administrasi” juga mempengaruhi kepuasan secara menyeluruh.
6. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara moral (semangat kerja) karyawan dan kepuasan karyawan yang dilakukan pada perusahaan minyak di Amerika Serikat (Banker, et.al. 2000:3)
7. Tingkat dukungan manajerial terhadap staf penjualan, dapat berhubungan positif atau negatif terhadap kepuasan pegawai (Miller dan Monge) dalam Banker, et.al (2000:10). Staf manajerial dapat memberikan kejelasan permintaan tugas dan dukungan tambahan bagi pegawai, jadi menambah kepuasan pegawai. Tetapi, pemantauan karyawan yang berlebihan dapat menyebabkan kepuasan karyawan rendah. Pengawasan yang berlebihan menyebabkan tingkat *turnover*

lebih tinggi, karena karyawan yang kinerjanya rendah tampaknya lebih mudah untuk diidentifikasi.

8. Pada analisa tingkat perusahaan, Andersen, Fornel dan Lehman (1994) dalam Banker, et.al (2000:3) menemukan bahwa skor kepuasan pelanggan yang lebih tinggi bagi suatu perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi.
9. Studi yang dilakukan oleh *National Retailer* di Amerika Serikat menemukan bahwa pegawai yang puas akan bertahan pada perusahaannya (Wallstreet Journal, Juli 22,1998) dalam Banker, et.al (2002:2)
10. Heskett (1997) menyatakan bahwa efek “cermin” telah didapatkan pada setiap organisasi jasa multiunit sepanjang organisasi tersebut memiliki data. Perusahaan pelayanan makanan, menemukan bahwa konsumen yang puas 78% di atas rata-rata, juga mempunyai karyawan yang puas di atas rata-rata (Ralph Heinzman and Brian Marson, 2003:6)

BAB III

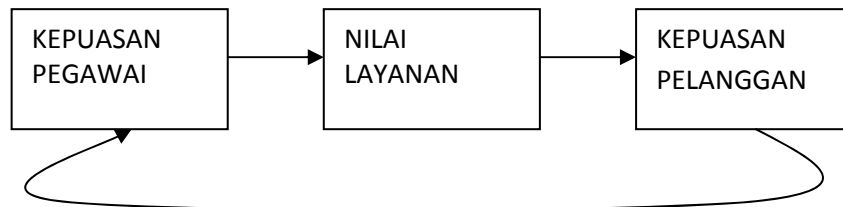
METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Kerangka Penelitian

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi Biro Pengaduan Masyarakat dan sesuai dengan arahan Presiden, maka setiap masyarakat yang mengadukan permasalahan atau keluhan harus dilayani dengan sebaik-baiknya. Pegawai yang bertugas melayani pengaduan secara langsung harus bersikap netral dan sabar dalam menghadapi pengadu, serta dapat mengendalikan emosi. Untuk mengatasi hal-hal yang tidak diinginkan, maka organisasi harus memiliki pemimpin yang penuh perhatian terhadap pengadu. Di samping itu, kepuasan kerja karyawan juga turut menjadi faktor pendukung untuk menciptakan kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah pengadu yang menyampaikan keluhan atau permasalahannya kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara RI melalui penciptaan nilai pelayanan. Apabila suatu organisasi telah memiliki SDM yang memiliki kepuasan kerja dan loyalitas kepada organisasi cukup tinggi dan berorientasi kepada nilai pelanggan, maka pelanggan akan merasa diperhatikan yang pada gilirannya dapat memuaskan pelanggan. Nilai pelayanan yang timbul karena kepuasan pegawai, terdiri dari nilai bagi pelanggan dan nilai bagi pegawai.

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka dapat disimpulkan ada keterkaitan antara kepuasan pengadu, nilai pelayanan, dan kepuasan pegawai Biro Pengaduan Masyarakat. Kerangka berpikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3-1
Model Penelitian



3.2. Hipotesis Penelitian

Penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan-hubungan antar variabel, tetapi tidak menganalisis lebih lanjut, yaitu mengetahui pengaruh-pengaruh antar variabel. Hal ini disebabkan penelitian menggunakan 2 sampel dari 2 populasi, yaitu populasi karyawan dan populasi pengadu.

Berdasarkan kerangka penelitian di atas, hipotesis-hipotesis penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

a. Ho: $r_1 = 0$

“Tidak ada hubungan kepuasan karyawan dan nilai pelanggan”

H₁: $r_1 \neq 0$

“Ada hubungan kepuasan karyawan dan nilai pelanggan”

b. Ho: $r_2 = 0$

“Tidak ada hubungan nilai pelanggan dan kepuasan pelanggan”

H₁: $r_2 \neq 0$

“Ada hubungan nilai pelanggan dan kepuasan pelanggan”

c. Ho: $r_3 = 0$

“Tidak ada hubungan kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai”

H₁: $r_3 \neq 0$

“Ada hubungan kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai”

3.3. Desain Penelitian

Sesuai dengan uraian pada latar belakang permasalahan dan tujuan penelitian, maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisis hubungan antara variabel kepuasan pelanggan, nilai pelayanan, terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan tingkat penjelasan yang ingin dihasilkan untuk menjawab permasalahan, maka jenis penelitian ini tergolong penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang bertujuan membuat paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan di mana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya.³⁶ Studi dengan desain ini dapat dilakukan secara sederhana atau rumit dan dapat melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif.³⁷ Dengan demikian, hasil penelitian dengan desain ini akan menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variabel yang diteliti.³⁸ Sedangkan manfaat penggunaan penelitian deskriptif, menurut Kuncoro (2003:9), selain untuk mengenali distribusi dan perilaku data yang dimiliki juga sebagai dasar pengambilan keputusan.³⁹ Menurut jenis datanya, penelitian ini menggunakan kombinasi data kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan secara bersamaan dengan tujuan untuk saling melengkapi gambaran hasil studi mengenai fenomena yang akan diteliti dan mempertajam analisis penelitian.

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel penelitian adalah kepuasan pelanggan, nilai pelayanan dan kepuasan kerja karyawan. Rincian lingkup variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

³⁶ Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan* (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2008), p.8.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ M. Kuncoro, *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi* (Jakarta: Erlangga, 2003), p.9.

3.4.1. Variabel Kepuasan Pelanggan

Oleh karena data yang dibutuhkan berupa data primer, maka dimensi kepuasan pelanggan tersebut akan dijabarkan menjadi indikator-indikator yang disesuaikan dengan jasa yang diriset adalah pelayanan pengaduan masyarakat. Adapun dimensinya adalah *Tangible* (tampilan fisik), *Reliable* (kemampuan mewujudkan janji), *Responsiveness* (ketanggapan dalam memberi pelayanan), *Assurance* (kemampuan memberi jaminan pelayanan), dan *Emphaty* (kemampuan memahami kebutuhan pelanggan).

Determinan kepuasan pelanggan/pengadu/masyarakat adalah desain ruangan, penampilan petugas, kenyamanan ruang tunggu, kebersihan ruangan, kebersihan toilet, ketepatan waktu pelayanan, kenyamanan dalam penyampaian pengaduan, keakuratan informasi, pemenuhan pemecahan masalah, kecepatan memberikan informasi, kecekatan petugas dalam menyelesaikan masalah, kesopanan/keramahan petugas dalam memberikan pelayanan, perasaan aman dalam penyampaian pengaduan, perhatian petugas dalam memberikan pelayanan, perhatian organisasi dalam kepentingan pengadu secara individu, waktu pelayanan yang diberikan kepada pengadu.

Dari variabel-variabel tersebut disusun pertanyaan-pertanyaan yang setiap pertanyaannya diberi skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 menggambarkan bahwa responden sangat tidak puas, sampai dengan skor 5 yang menunjukkan sangat puas. Setelah data terkumpul dan kemudian diolah, akan dibuat skor persepsi pelayanan dan skor harapan. Selisih dari keduanya akan menghasilkan tingkat pelayanan Biro Pengaduan Masyarakat. Apabila selisih tersebut (selanjutnya disebut skor *gap/* kesenjangan) hasilnya menunjukkan nilai positif, berarti pelayanan Biro Pengaduan Masyarakat sangat memuaskan. Sebaliknya apabila skornya bernilai negatif maka menunjukkan

bahwa tingkat pelayanannya lebih rendah daripada yang diharapkan responden. Sementara itu jika skor kesenjangannya sama dengan nol, maka berarti bahwa pelayanan sama dengan yang diharapkan.

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dilakukan dengan cara membandingkan skor harapan dengan skor persepsi pelanggan terhadap kenyataan pelayanan yang diterima. Dari hasil perbandingan tersebut akan dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan. Rumus yang dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan tersebut adalah sebagai berikut:⁴⁰ (Supranto, 2003:241)

$$TKP = \frac{P}{E} \times 100\%$$

TKP : Tingkat Kepuasan Pelanggan
P : Skor Persepsi
E : Skor Harapan

Selanjutnya untuk mengukur kualitas pelayanan, masing-masing kelompok pertanyaan (*Tangible, responsiveness, reliability, assurance* dan *empathy*) diberi bobot sesuai dengan penilaian responden. Rumus rata-rata berikut digunakan untuk menghitung skor tersebut.

$$\bar{X} = \frac{(1 \times a1) + (2 \times a2) + (3 \times a3) + (4 \times a4) + (5 \times a5)}{(a1 + a2 + a3 + a4 + a5)}$$

Keterangan:

\bar{X} = Nilai skor rata-rata kelompok
1,2,3,4, dan 5 = skor
(a1, a2, a3, a4, dan a5) = jumlah responden yang memiliki skor 1 s.d. 5
a1 + a2 + a3 + a4 + a5 = jumlah responden

⁴⁰ Supranto, J., Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal.241.

Kualitas pelayanan yang diterima pelanggan adalah selisih antara skor persepsi dan skor harapan yang dapat dihitung dengan rumus:

$$KP = SP - SE$$

KP = Kualitas pelayanan
SP = Skor persepsi
SE = Skor harapan

Bila:

$SP - SE = 0$, maka tingkat kualitas pelayanan yang diberikan sama dengan harapan pelanggannya

$SP - SE > 0$, maka tingkat kualitas pelayanan yang diberikan sangat memuaskan pelanggan

$SP - SE < 0$, maka tingkat kualitas pelayanan yang diberikan lebih rendah dari yang diharapkan pelanggannya

Dapat diartikan juga bahwa :

apabila nilai harapan = nilai persepsi maka pelanggan puas;

apabila nilai harapan < nilai persepsi, maka pelanggan sangat puas;

apabila nilai harapan > nilai persepsi, maka pelanggan tidak puas;

Nilai harapan dibentuk melalui pengalaman masa lalu, komentar atau saran dari pengadu. Adapun nilai persepsi adalah kemampuan organisasi di dalam melayani masyarakat yang mengadakan permasalahannya dalam upaya memuaskan pengadu.

Untuk lebih mempertajam analisis hasil penelitian ini, maka digunakan juga analisis *descriptive statistics* sebagai berikut :

Dari data yang diperoleh dari kuesioner dicari nilai rata-rata hitung (*Mean*) dari masing-masing aspek (*Tangible, Resposiveness, Reliability, Assurance* dan *Empathy*) baik untuk persepsi maupun harapan pelanggan. Rumus yang digunakan adalah:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

–
 \bar{X} = Nilai rata-rata (Mean)

X = Jumlah skor dari setiap item pertanyaan untuk masing-masing aspek

n = Jumlah responden

Supaya lebih mudah menentukan tingkat kualitas kepuasan pelanggan digunakan nilai skala peringkat dengan pendekatan “*arithmetical progression*”, dari nilai terendah sebesar 20 untuk sangat tidak puas, sampai dengan tertinggi yaitu sangat memuaskan dengan nilai 100. Penetapan nilai 100 sebagai nilai tertinggi dengan asumsi tingkat kepuasan pelanggan tertinggi adalah 100% dan penetapan nilai terendah 20 karena 100% dibagi rata kedalam 5 kelompok, sehingga masing-masing mendapat nilai 20%.

Selanjutnya untuk memudahkan perhitungan, disusun dalam bentuk interval, sehingga dapat diketahui "jarak" nilai terendah sampai dengan tertinggi pada tingkat kepuasan, yaitu dengan mengurangi nilai tertinggi dengan yang terendah, kemudian dibagi jumlah tingkatan. Dalam bentuk hitungan matematikanya adalah $(100 - 20) / 5 = 16$ atau sekitar 15 dan seterusnya mulai dari tingkat terendah, sangat tidak puas, hingga tertinggi, yaitu sangat puas, sehingga tersusun suatu skala interval tingkat kepuasan pelanggan seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel: 3-1

Skala Tingkat Kepuasan Pelanggan

No	Tingkat Kepuasan	Nilai Skala Peringkat
1	Sangat Tidak Puas	20 - 35
2	Tidak Puas	36 - 51
3	Netral	52 - 67
4	Puas	68 - 83
5	Sangat puas	84 - 100

Sumber: Penelitian terdahulu dan pengolahan data penulis

Skor dari hasil perbandingan persepsi dan harapan pelanggan, akan disesuaikan dengan skala peringkat seperti pada tabel di atas, dengan demikian akan diketahui tingkat kepuasan responden berdasarkan skala peringkatnya.

3.4.2. Variabel Nilai Pelayanan

Menurut Heskett (1997:254), persamaan nilai pelayanan (*service value equation*) terdiri dari nilai bagi pelanggan (*value to customer*), yang dapat terkait dengan lingkaran loyalitas pelanggan (*loyalty, value dan satisfaction*), dan nilai bagi pegawai (*value to employee*) yang dapat terkait dengan lingkaran kapabilitas karyawan (*productivity, value, satisfaction, loyalty dan capability*).⁴¹

Baik nilai bagi pelanggan/nilai pelanggan maupun nilai bagi pegawai mempunyai definisi yang sama yaitu perbandingan antara *benefit* (manfaat, keuntungan) yang diterima dengan biaya yang dikeluarkan pelanggan/karyawan.

Sesudah terjadi pelayanan, pelanggan/karyawan dapat puas atau tidak puas. Nilai bagi pelanggan dan nilai bagi pegawai terkait

⁴¹ Heskett, The Service Profit Chain: How to Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York: The Free Press, 1997, hal.254

langsung terhadap kepuasannya. Hanya nilai yang tinggi, yang akan membuat keduanya puas.

Untuk mengukur indikator nilai pelanggan, maka sesuai dengan persamaan yang diajukan Heskett et. al. (1997:40), peneliti melakukan pengukuran tersebut dengan menggunakan angket berupa kuesioner dengan memberikan pertanyaan: “Total manfaat yang anda rasakan dengan biaya atau usaha-usaha yang dikeluarkan”, dengan tingkat interval jawaban pengukuran skala 5 Likert.⁴²

Jawaban pertanyaan tersebut diberi skor 1, yang menggambarkan bahwa manfaat yang dikeluarkan sangat sesuai dibanding dengan biaya yang dikeluarkan responden, skor 2 untuk jawaban sesuai, skor 3 untuk jawaban cukup sesuai, skor 4 untuk jawaban tidak sesuai, dan skor 5 untuk jawaban sangat tidak sesuai. Demikian juga untuk mengukur nilai bagi pegawai (*value to employee*). Angket berupa kuesioner berisi pertanyaan: “Perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan” diberikan kepada responden dengan skala pengukuran dengan gradasi tingkat kepuasan mulai dari sangat tidak puas untuk yang memberi jawaban 1 sampai dengan sangat puas untuk yang memberi jawaban 5.⁵⁶

Untuk memudahkan perhitungan baik nilai pelanggan maupun nilai bagi pegawai, disusun suatu “*range*” nilai terendah sampai dengan tertinggi pada tingkat kesesuaian/kepuasan dalam bentuk interval, yaitu dengan mengurangi nilai tertinggi dengan yang terendah, kemudian dibagi jumlah tingkatan, yaitu $(5-1) / 5 = 0,8$ dan seterusnya sehingga tersusun suatu skala interval tingkat kesesuaian/kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diterimanya seperti terlihat pada tabel berikut ini:

⁴² Heskett et. al., The Service Profit Chain: How to Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York: The Free Press, 1997, hal.40

Tabel: 3-2
Skala Tingkat Nilai Pelanggan dan Nilai Bagi Pegawai

No	Skala Peringkat	Tingkat kesesuaian/tingkat kepuasan
1	$1,0 \leq x \leq 1,8$	Tingkat kesesuaian/kepuasan sangat rendah
2	$1,8 \leq x \leq 2,6$	Tingkat kesesuaian/kepuasan rendah
3	$2,6 \leq x \leq 3,4$	Cukup sesuai/puas
4	$3,4 \leq x \leq 4,2$	Tingkat kesesuaian/kepuasan tinggi
5	$4,2 \leq x \leq 5,0$	Tingkat kesesuaian/kepuasan sangat tinggi

Sumber: Penelitian terdahulu dan pengolahan data penulis

Skor dari hasil perhitungan akan disesuaikan dengan skala peringkat seperti pada tabel di atas, dengan demikian akan diketahui tingkat kesesuaian/kepuasan responden berdasarkan skala peringkatnya.

3.4.3. Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu hasil dari sikap pekerja baik yang positif/menyenangkan maupun negatif/tidak menyenangkan, mengenai seberapa baik kerja mereka menghasilkan sesuatu yang berdampak bagi kinerja pegawai itu sendiri maupun organisasi. Menurut Robbins, (2003:101), ada dua pendekatan yang banyak digunakan dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu: Pertama, angka nilai global tunggal (*single global rating*) yang meminta responden untuk menjawab satu pertanyaan, seperti misalnya. "Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?" Kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1 dan 5 yang berpadanan dengan jawaban dari "Sangat tidak puas" sampai "sangat puas". Kedua, skor penjumlahan (*summation score*) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja. Faktor-faktornya

adalah sifat dasar pekerjaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja secara keseluruhan.⁴³

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka untuk mengukur tingkat kepuasan pegawai, penulis dalam hal ini menggunakan 19 pertanyaan dalam kuesioner yang sudah biasa digunakan secara umum, dengan menggunakan model skala Likert dengan lima skala interval yaitu Kuesioner Kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*).

Indikator-indikator kepuasan kerja tersebut adalah : kebebasan dalam memanfaatkan waktu kerja, kebebasan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, kebebasan berganti ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja, cara pemimpin menangani bawahan, kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan, kesesuaian pekerjaan dengan hati nurani, pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan y.a.d., kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja, kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki, penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari, imbalan yang diterima dihubungkan dengan beban pekerjaan, kesempatan untuk berkembang, kesempatan menggunakan cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan, kondisi kerja (kenyamanan/fasilitas kerja) saat ini, keharmonisan kerja sesama rekan kerja, penghargaan jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik, kesempatan mengembangkan karir melalui alih tugas atau promosi, perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

⁴³ Robbins, Perilaku Organisasi, Terjemahan, Jakarta: Indeks, 2003, hal.101

Selanjutnya untuk memudahkan perhitungan, disusun dalam bentuk interval, sehingga dapat diketahui “jarak” nilai terendah sampai dengan tertinggi pada tingkat kepuasan, yaitu dengan mengurangi nilai tertinggi dengan yang terendah, kemudian dibagi jumlah tingkatan. Rumusan yang digunakan adalah sebagai berikut⁴⁴ (Umar, 2003:201):

$$RS = (m-n) / b$$

m = skor tertinggi

n = skor terendah

b = jumlah kelas

Perhitungan Rentang Skala adalah $(5 - 1) / 5 = 0.8$ atau sekitar 0.8 dan seterusnya mulai dari tingkat terendah, sangat tidak puas, hingga tertinggi, yaitu sangat puas, sehingga tersusun suatu skala interval tingkat kepuasan pelanggan seperti terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel: 3-3

Skala Tingkat Kepuasan Kerja

No	Tingkat kepuasan	Nilai Skala Peringkat
1	Tingkat kepuasan sangat rendah	$1.0 \leq x \leq 1.8$
2	Tingkat kepuasan rendah	$1.8 \leq x \leq 2.6$
3	Tingkat kepuasan biasa saja (Netral)	$2.6 \leq x \leq 3.4$
4	Tingkat kepuasan tinggi	$3.4 \leq x \leq 4.2$
5	Tingkat Kepuasan sangat tinggi	$4.2 \leq x \leq 5.0$

Sumber: Penelitian terdahulu dan pengolahan data penulis

⁴⁴ Husein Umar, Metode Riset Perilaku Organisasi, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003, hal.201.

Skor dari hasil perhitungan kepuasan kerja pegawai akan disesuaikan dengan skala peringkat seperti pada tabel di atas, dengan demikian akan diketahui tingkat kepuasan kerja responden berdasarkan skala peringkatnya.

3.4.4. Hubungan Antar Variabel

Analisis korelasi yang digunakan untuk data metrik adalah korelasi Pearson Product Moment. Rumusnya adalah :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

- r = Nilai koefisien korelasi
- ($\sum X$) = Jumlah pengamatan variabel X
- ($\sum Y$) = Jumlah pengamatan variabel Y
- ($\sum XY$) = Jumlah hasil perkalian variabel X dan Y
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dari pengamatan variabel X
- ($\sum X$)² = Jumlah kuadrat dari jumlah pengamatan variabel X
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dari pengamatan variabel Y
- ($\sum Y$)² = Jumlah kuadrat dari jumlah pengamatan variabel Y
- n = Jumlah pasangan pengamatan X dan Y

Analisis korelasi yang digunakan untuk data nonmetrik adalah korelasi Rank-Spearman. Rumusnya adalah :

$$r_s = (1 - 6 \sum d_i^2) / n(n^2 - 1)$$

Keterangan :

- d_i = selisih nilai antara variabel
- n = jumlah pasangan pengamatan

Untuk memudahkan interpretasi terhadap hasil korelasi kedua variabel tersebut, Sugiyono (2007:183) membuat pedoman dalam bentuk Tabel 3-5 berikut:⁴⁵

Tabel 3-4
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,0 – 0,199	Sangat rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2007:183)

3.4.5. Uraian Variabel

Lebih lanjut uraian variabel, dimensi menjadi indikator, dan instrumen penelitian dapat dilihat dalam matriks pada halaman berikut.

⁴⁵ Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis, Bandung: Alfabeta, 2007, hal.183

Tabel 3-5
Permasalahan, variabel, Indikator dan Sumber Data

Konsep Permasalahan	Variabel	Indikator	Instrumen	Sumber Data
Bagaimana hubungan kepuasan kerja karyawan, nilai pelayanan, dan kepuasan pelanggan di Biro Pengaduan Masyarakat	Kepuasan Kerja	Tingkat kepuasan kerja karyawan	Kuesioner	Karyawan Biro Pengaduan masyarakat
	Nilai Pelayanan	Total manfaat terhadap biaya yang dikeluarkan	Kuesioner	Pengadu yang ke Biro Pengaduan Masyarakat dan Karyawan Biro Pengaduan Masyarakat
	Kepuasan Pelanggan	- Tingkat kualitas pelayanan - Tingkat Kepuasan Pelanggan	Kuesioner, Studi Pustaka	Pengadu yang ke Biro Pengaduan Masyarakat
	Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai pelayanan, dan Kepuasan Kerja	- Kepuasan pegawai - Nilai bagi pelanggan - Nilai bagi pegawai - Kepuasan Pelanggan	Kuesioner	Hasil pengolahan variabel kepuasan kerja, nilai bagi pelanggan, nilai bagi pegawai dan kepuasan pelanggan

Sumber: Pengolahan data penulis

3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel

3.5.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan cara studi lapangan. Studi lapangan dilakukan dengan maksud agar didapatkan data primer sebagai data empiris yang berhubungan dengan variabel penelitian, yang dilakukan dengan cara penyebaran angket berupa kuesioner, dengan jawaban bersifat tertutup, artinya responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan. Angket digunakan dengan metode skala sikap, yaitu skala Likert. Dalam skala Likert ini, setiap pertanyaan berisi lima alternatif jawaban dengan gradasi dari positif sampai dengan negatif.

3.5.2. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya⁴⁶ (Sugiono, 2009:90), dan pengertian populasi menurut (Irawan, 2003:72) adalah sekumpulan elemen yang akan dijelaskan oleh seorang peneliti di dalam penelitiannya.⁴⁷ Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud dari sisi karyawan adalah karyawan Biro Pengaduan Masyarakat, yang berjumlah 25 karyawan. Sedangkan populasi dari sisi pelanggan yang berjumlah 49 orang adalah pengadu yang datang ke Biro Pengaduan Masyarakat.

3.5.3. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiono, 2009:91).⁴⁸ Mengingat tujuannya,

⁴⁶ Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi, Bandung: Alfabeta, 2009, hal.90.

⁴⁷ Irawan, P., Logika dan Prosedur Penelitian, 5 rd ed, Jakarta: STIA_LAN Press, 2003, hal.72.

⁴⁸ Sugiono, Metode Penelitian Administrasi, Bandung: Alfabeta, 2009, hal.91.

sampel ditetapkan untuk menarik informasi apa yang ada dalam sampel yang kemudian ditarik kesimpulan mengenai populasinya, maka sangat penting untuk mendefinisikan populasi yang menjadi sasaran, sehingga mendapatkan suatu sampel yang mewakili populasi tersebut.

Dalam penetapan sampel, sering timbul pertanyaan mengenai besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data yang mewakili. Ukuran sampel dan teknik sampling tergantung dari sifat populasi. Semakin homogen populasi, sampel semakin besar.

Mukhtar H. (2009:79) mengungkapkan jika sebuah penelitian, populasinya di bawah 150 subjek, maka hampir seluruh pakar penelitian sepakat, sebaiknya diambil seluruhnya, atau dengan kata lain penelitian dapat dikatakan penelitian populasi.⁴⁹ Artinya, populasi adalah juga sekaligus sebagai sampel atau subjek penelitian.

Berdasarkan pertimbangan di atas, sebanyak 25 kuesioner untuk karyawan telah disebar, dan data yang dapat diolah untuk karyawan sebanyak 25 kuesioner.

Karena jumlah karyawan pada Biro Pengaduan Masyarakat berjumlah 25, maka jumlah yang akan dijadikan sampel dan diteliti dalam penelitian ini diambil semuanya, yaitu berjumlah 25 responden.

Sedangkan sampel untuk pelanggan, penulis mendapatkan data sebanyak 49 pengadu.

⁴⁹ Mukhtar H., Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009, hal.79.

3.5.4. Teknik Penarikan Sampel Pegawai

Dalam penelitian ini, karena semua pegawai Biro Pengaduan Masyarakat merupakan sampel, maka teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh.

Menurut Sugiono (2009:96), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.⁵⁰

3.5.5. Teknik Penarikan Sampel Pelanggan

Teknik penarikan sampel untuk pelanggan, digunakan teknik *sampling insidental*, menurut Sugiyono (2009:96) sampling insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.⁵¹

Kelompok yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kelompok pengadu yang datang langsung ke Biro Pengaduan Masyarakat. Kuesioner yang telah disiapkan diberikan kepada pengadu yang sedang berada di ruang tunggu tamu atau pos sambung rasa untuk menanyakan perkembangan penanganan pengaduan, meminta copy surat tindak lanjut atau untuk konsultasi.

3.6. Uji Instrumen

Data yang diperoleh dari kuesioner belum tentu seluruhnya dapat digunakan atau belum tentu valid. Oleh karena itu, seluruh data sampel yang diperoleh

⁵⁰ Sugiyono, Metode Penelitian Administrasi, Bandung: Alfabeta, 2009, hal.96.

⁵¹ Ibid.

telebih dahulu dilakukan uji validasi data dengan menggunakan metode *korelasi product moment* (korelasi Pearson), dengan rumus-rumus sebagaimana yang telah dijelaskan terdahulu.

Untuk mengetahui apakah nilai/skor jawaban dari pertanyaan dalam kuesioner mencerminkan nilai/skor yang sebenarnya, atau seberapa jauh tingkat konsistensi jawaban yang diberikan, maka dilakukan pengujian reliabilitas.

Reliabilitas didefinisikan sebagai suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat ukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2003:86).⁵² Untuk pengujian ini digunakan metode koefisien Alpha (α) dari Cronbach. Operasionalisasi dari metode ini adalah untuk menentukan nilai koefisien α (koefisien keandalan).

Rentang nilai koefisien tersebut adalah antara 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi nilai koefisien nilai keandalan tersebut berarti semakin baik alat ukurnya. Adapun rumus koefisien Alpha *Cronbach* adalah:

$$\alpha = \frac{k \cdot r}{1 + (k-1) r}$$

Keterangan:

- α = Koefisien realibilitas Alpha Cronbach
- k = Jumlah item
- r = Korelasi item rata-rata

Balian (dalam Setiawaty, 2003) memberikan pedoman untuk koefisien Alpha sebagai berikut:

⁵² Husein Umar, Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003, hal.86.

Tabel 3-6
Kriteria Penentuan Koefisien Alpha Menurut Balian

Koefisien Alpha	Ketentuan
Kurang dari 0,70	Kurang (<i>poor</i>)
+0,70 - < +0,79	Cukup (<i>fair</i>)
+0,80 - < +0,84	Bagus (<i>good</i>)
+0,84 - < +0,89	Sangat Bagus (<i>Very good</i>)
+0,90 - < +1,00	Luar Biasa Bagus (<i>excellent</i>)

Sumber: Balian (Setiawaty:2003)

3.7. Metode Analisis

Heskett, et. al. (1997) melihat adanya hubungan antara kepuasan pegawai dan kepuasan pelanggan dengan analogi cermin kepuasan (*satisfaction mirror*), yang secara jelas melihat bahwa sukses suatu pelayanan merupakan cermin dari kepuasan pegawai yang direfleksikan dengan adanya kepuasan pelanggan.⁵³ Dalam penelitian ini, hubungan-hubungan yang akan diukur adalah hubungan yang dihasilkan dari pengukuran pada kepuasan pelanggan, nilai pelayanan dan kepuasan kerja karyawan. Hubungan-hubungan tersebut akan dianalisis dengan menggunakan analisis korelasi.

Berdasarkan data yang telah terkumpul, kemudian dilakukan analisis untuk menjawab pertanyaan penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi sederhana. Teknik korelasi ini adalah suatu teknik statistika yang digunakan untuk mengukur keeratan hubungan atau korelasi antara dua variabel sifatnya kuantitatif (Suharyadi & Purwanto, 2004:460).⁵⁴ Dengan asumsi bahwa data dalam kuesioner dinyatakan valid,

⁵³ Heskett et. al., The Service Profit Chain: How to Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value, New York: The Free Press, 1997, hal.40

⁵⁴ Suharyadi, SK. Purwanto, Statistika untuk Ekonomi & Keuangan Modern, Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2004, hal.460.

maka dalam kegiatan penghitungan statistiknya peneliti menggunakan alat bantu program komputer SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Statistik yang digunakan adalah statistik non-parametrik, karena data yang dianalisis adalah data urutan atau data ordinal yang hanya menyatakan apakah suatu angka, sebagai ganti urutan yang kualitatif, adalah lebih tinggi, lebih rendah, atau sama dengan yang lain.

Dalam penelitian ini, setiap instrumen memiliki jawaban tertinggi 5 dan terendah 1, yaitu 1= sangat tidak puas/sangat tidak penting, 2= tidak puas/tidak penting, 3= netral, 4= puas/penting, 5= sangat puas/sangat penting.

Statistik non-parametrik dalam penelitian ini digunakan untuk menguji apakah pasangan data ordinal dari populasi memiliki hubungan atau tidak yang disajikan dalam bentuk korelasi urutan spearman (*rank spearman correlation*) dengan koefisien korelasi sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:
Rs = Koefisien korelasi Spearman
d = Selisih peringkat / beda urutan dalam satu pasangan
n = Banyaknya sampel

Nilai r_s berkisar antara - 1 dan 1, sehingga dapat dirumuskan $-1 \leq r_s \leq +1$.

Tanda (-) menunjukkan data sampel mempunyai hubungan negatif dan tanda (+) menunjukkan hubungan positif. Namun, menurut Lind (2002) seperti yang dikutip Suharyadi dan Purwanto (2004:515), koefisien korelasi di atas 0,5 sudah dapat dikatakan kuat.⁵⁵

⁵⁵ Ibid. p. 515

3.8. Diagram Kartesius

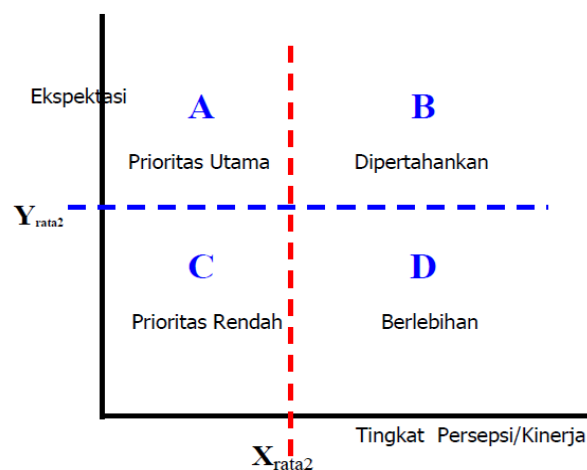
Diagram Kartesius merupakan suatu diagram yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh 2 buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (\bar{x}, \bar{y}) dimana \bar{x} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau kenyataan seluruh atribut yang dihitung, dan \bar{y} adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat harapan seluruh atribut yang berkaitan dengan harapan pengadu. Dalam penelitian ini terdapat 19 atribut yang dijadikan alat ukur, dengan rumus:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^N x_i}{k} \quad \bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^N y_i}{k}$$

dimana k = banyaknya atribut

Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi 4 bagian ke dalam diagram kartesius seperti pada gambar berikut:

Gambar 3.2.
Diagram kartesius



Keterangan gambar:

A. Prioritas Utama (Kuadran A)

Menunjukkan atribut yang dianggap sangat mempengaruhi kepuasan pengadu, termasuk unsur-unsur jasa yang sangat penting bagi pengadu. Kinerja organisasi lebih rendah daripada keinginan pengadu, sehingga organisasi harus meningkatkan pelayanan agar lebih optimal.

B. Pertahankan Prestasi (Kuadran B)

Menunjukkan bahwa atribut yang dianggap penting oleh pengadu telah dilaksanakan dengan baik dan dapat memuaskan pengadu, atau kinerja dan keinginan pengadu pada suatu variabel berada pada tingkat tinggi dan sesuai. Oleh sebab itu organisasi diharapkan mempertahankan kinerjanya.

C. Prioritas Rendah (Kuadran C)

Menunjukkan bahwa atribut-atribut ini memang dianggap kurang penting oleh pengadu, sehingga organisasi bisa menjalankannya secara sedang-sedang atau biasa-biasa saja dan belum perlu mengadakan perbaikan.

D. Berlebihan (Kuadran D)

Menunjukkan bahwa kinerja organisasi berada pada tingkat tinggi, tetapi keinginan konsumen akan kinerja dari variabel tersebut hanya rendah, sehingga perusahaan perlu mengurangi hasil yang dicapai agar dapat mengefisienkan sumberdaya perusahaan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 31 tahun 2005, Sekretariat Negara memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Rumah Tangga Kepresidenan, Sekretariat Wakil Presiden, Sekretariat Militer, Sekretariat Menteri Sekretaris Negara, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Dukungan Kebijakan, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Sumber Daya Manusia, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Hubungan Kelembagaan, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Perundang-undangan, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan, dan Staf Ahli.

Berdasarkan Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 1 tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara Republik Indonesia, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan merupakan salah satu satuan organisasi di lingkungan Sekretariat Negara yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Sekretaris Negara.

Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan mempunyai tugas membantu Menteri Sekretaris Negara dalam penyelenggaraan pengawasan, pengembangan akuntabilitas kinerja di lingkungan Sekretariat Negara, dan penanganan pengaduan masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas tersebut, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan menyelenggarakan fungsi sebagai berikut:

- a. Penyiapan kebijakan pengawasan dan pengembangan akuntabilitas di lingkungan Sekretariat Negara;
- b. Penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan anggaran dan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Negara;

- c. Penyelenggaraan pengawasan pelaksanaan anggaran khusus Presiden dan Wakil Presiden;
- d. Pelaksanaan koordinasi penyelesaian tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan eksternal dan pengawasan internal;
- e. Pengembangan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di lingkungan Sekretariat Negara;
- f. Pelaksanaan analisis atas laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah yang diterima Presiden melalui Menteri Sekretaris Negara;
- g. Pelaksanaan evaluasi laporan akuntabilitas kinerja di lingkungan Sekretariat Negara;
- h. Penanganan Pengaduan Masyarakat yang disampaikan kepada Presiden dan Menteri Sekretaris Negara;
- i. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait dalam pelaksanaan tugas.

Tugas Biro Pengaduan Masyarakat adalah melaksanakan penanganan pengaduan masyarakat yang disampaikan kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara.

Sesuai dengan pasal 921, dalam melaksanakan tugas melaksanakan penanganan pengaduan masyarakat kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara, Biro Pengaduan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

1. pengolahan data, informasi dan laporan mengenai pengaduan masyarakat yang disampaikan kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara;
2. pelaksanaan analisis dan tindak lanjut pengaduan masyarakat kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara;
3. pemantauan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut pengaduan masyarakat kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara;
4. pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait dalam penanganan pengaduan masyarakat;
5. penyusunan rencana kerja dan laporan tahunan.

4.1.1. Visi Misi Organisasi

Visi suatu organisasi merupakan suatu pernyataan keinginan masa depan suatu organisasi yang dapat memberikan kekuatan kepada anggota organisasi untuk mencapai keinginannya itu. Sedangkan misi merupakan suatu pernyataan umum yang merumuskan tujuan inti atau falsafah dasar organisasi. Misi adalah sebuah pernyataan yang menjawab pertanyaan “mengapa organisasi itu ada?”.

Keuntungan utama pernyataan misi adalah membantu memberikan pengertian yang jelas bagi karyawannya untuk apa sebenarnya organisasi itu dibentuk. Pernyataan misi akan memperjelas obyektifitas serta meningkatkan kesepakatan tanggung jawab di antara karyawan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam rangka mewujudkan Sekretariat Negara sebagai lembaga yang bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme, tetap akuntabel, dan responsif terhadap pengaduan masyarakat serta mendukung terciptanya tata pemerintahan yang baik (*good governance*), Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan menetapkan visi sebagai berikut:

“Terwujudnya Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan sebagai penggerak terciptanya Sekretariat Negara yang bebas dari KKN, akuntabel, dan responsif terhadap pengaduan masyarakat”

Untuk mewujudkan visi tersebut, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan dituntut untuk tetap bersikap profesional dalam pelaksanaan pengawasan, pengembangan akuntabilitas, dan penanganan pengaduan masyarakat.

4.1.2. Budaya Organisasi

Dalam upaya meningkatkan meningkatkan kualitas layanan kepada pengadu, saat ini Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan, khususnya pada Biro Pengaduan Masyarakat tengah

berupaya mengembangkan budaya kerja yang mengacu pada nilai-nilai yang dituangkan dalam “*value icon*” ; “Ikhlas, Doa, Transparan, dan Sabar”, yang diharapkan akan menjadi arah dan pedoman bagi setiap insannya dalam melaksanakan tugas dan kegiatan sehari-hari.

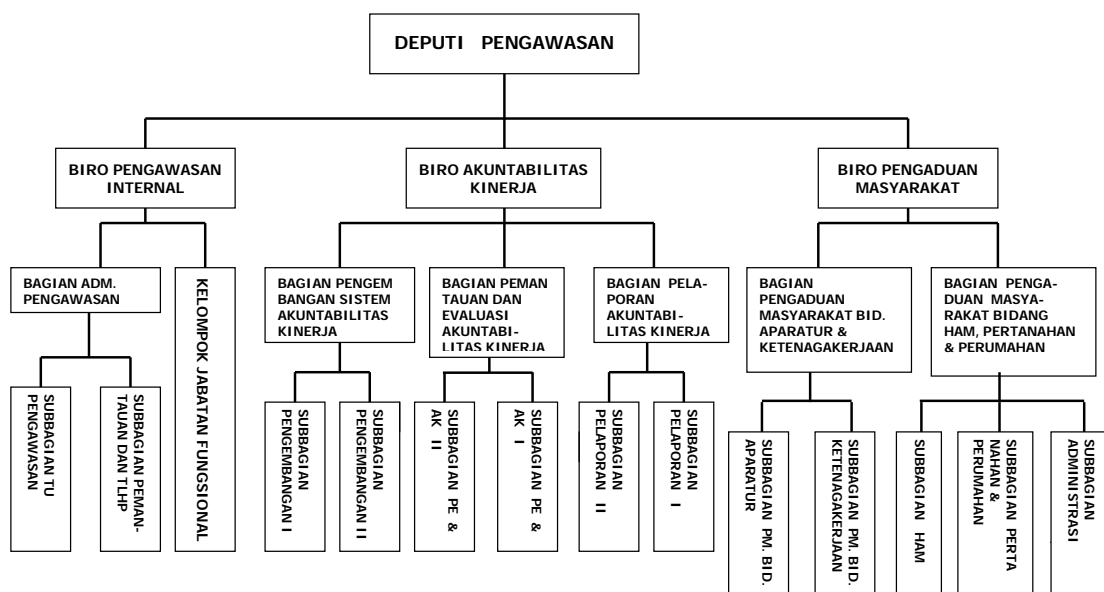
Nilai-nilai yang terkandung dalam *icon* “*Ikhlas, Doa, Transparan, dan Sabar*” tersebut meliputi: *sincere* (tulus ikhlas), *motivated* (bermotivasi), *innovative* (inovatif), *loyal* (setia), *emphaty* (mempunyai sifat memahami), *competent & commited* (cakap dan berkomitmen), *attentive* (penuh perhatian), *reliable & respected* (dapat diandalkan & dihargai), *effective & efficient* (efektif dan efisien).

4.1.3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan alat manajemen untuk merealisasikan strategi organisasi untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, yang harus dilengkapi oleh SDM yang *qualified* dan proses kerja yang efisien dan efektif (Pedoman Organisasi, 2003).

Struktur organisasi Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan dapat dilihat pada gambar

Gambar 4-1
Struktur Organisasi



Sumber: Permensesneg Nomor 1 Tahun 2005

Berdasarkan Peraturan Menteri Sekretaris Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara Republik Indonesia, Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan memiliki tiga biro yang menjalankan seluruh tugas dan fungsi Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan, yaitu:

- a. Biro Pengawasan Internal, yang mempunyai tugas menyelenggarakan pengawasan pelaksanaan anggaran dan pengelolaan barang milik negara di lingkungan Sekretariat Negara;
- b. Biro Akuntabilitas Kinerja, yang mempunyai tugas melaksanakan pengembangan sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah di lingkungan Sekretariat Negara;

- c. Biro Pengaduan Masyarakat, mempunyai tugas melaksanakan penanganan pengaduan masyarakat yang disampaikan kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara.

Khusus dalam kaitannya dengan pengaduan masyarakat, Biro Pengaduan Masyarakat menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengolahan data, informasi dan laporan mengenai pengaduan masyarakat yang disampaikan kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara;
- b. Pelaksanaan analisis dan tindak lanjut pengaduan masyarakat kepada Presiden dan atau kepada Menteri Sekretaris Negara;
- c. Pemantauan perkembangan pelaksanaan tindak lanjut pengaduan masyarakat kepada Presiden dan atau Menteri Sekretaris Negara;
- d. Pelaksanaan koordinasi dengan instansi terkait dalam penanganan pengaduan masyarakat;
- e. Penyusunan rencana kerja dan laporan tahunan.

4.1.4. Sumber Daya Manusia

Komposisi pegawai Biro Pengaduan Masyarakat yang jumlah keseluruhan sebanyak 25 pejabat/pegawai, terdiri dari pejabat eselon I s.d. IV, analis, programmer, pengolah data, operator komputer, Sekretaris Pimpinan, arsiparis, pengadministrasi umum, dan agendaris.

4.1.5. Indikator Kinerja Utama

Terkait dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah, Menteri Sekretaris Negara melalui Peraturan Nomor 14 Tahun 2008 telah menetapkan Indikator Kinerja Utama di lingkungan Sekretariat Negara sebagai acuan ukuran kinerja yang digunakan oleh masing-

masing satuan organisasi/satuan kerja dalam menetapkan rencana kinerja tahunan, penyusunan dokumen penetapan kinerja, menyusun laporan akuntabilitas kinerja dan melakukan evaluasi pencapaian kinerja.

Sebagai bentuk perhatian atas penanganan pengaduan masyarakat, persentase pengaduan masyarakat kepada Presiden dan Wakil Presiden yang telah ditindaklanjuti merupakan salah satu Indikator Kinerja Utama Sekretariat Negara RI. Adapun Indikator Kinerja Utama Sekretariat Negara meliputi:

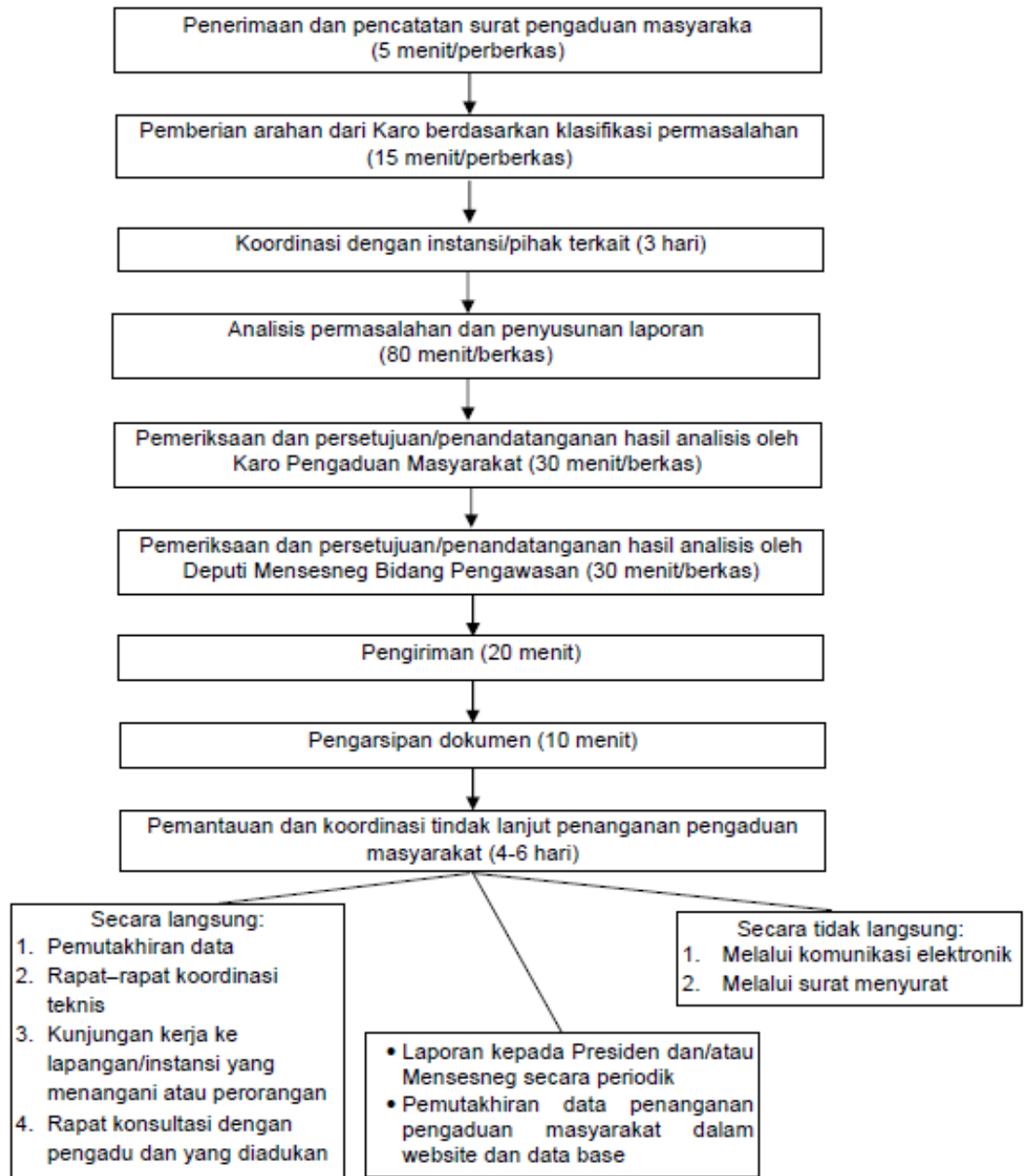
1. Persentase telaahan yang diajukan sebagai bahan dan dukungan kebijakan Presiden dan Wakil Presiden sesuai standar.
2. Persentase Naskah Keputusan Presiden tentang pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pejabat Negara, Perwira Tinggi, Kolonel/Kombes, Personil TNI, dan Kepolisian RI yang diselesaikan tepat waktu.
3. Persentase penyelenggaraan pelayanan kerumahtanggaan dan keprotokolan kepada Presiden dan Wakil Presiden serta istri/suami Presiden dan Wakil Presiden, Tamu Negara dan kegiatan penting lainnya yang memenuhi standar.
4. Persentase usulan penerima Gelar Pahlawan dan Tanda Kehormatan yang dapat diselesaikan secara tepat waktu.
5. Persentase surat/naskah *letter of recall* (RL) dan *letter of credential* (LC) Dubes RI, *letter of commission* (LC) Konsul/Konjen/Konsul Kehormatan RI, dan *Exequatur* untuk konsul asing serta surat/naskah resmi kepresidenan yang diselesaikan secara standar.
6. Persentase usulan penetapan dan pengesahan peraturan perundang-undangan dan penyelesaian permasalahan hukum (hak prerogatif Presiden) yang prosesnya diselesaikan secara tepat waktu.

7. Persentase komunikasi yang difasilitasi dalam hubungan antara Presiden dengan Lembaga Negara sesuai standar.
8. Persentase pengaduan masyarakat kepada Presiden dan Wakil Presiden yang telah ditindaklanjuti.
9. Persentase dokumen kerja sama teknik luar negeri yang dapat diselesaikan tepat waktu.

4.1.6. Standar Pelayanan Penanganan Pengaduan Masyarakat di Sekretariat Negara RI.

Untuk menyediakan informasi dan panduan yang jelas baik bagi pelaksana pelayanan maupun pengguna pelayanan mengenai penanganan pengaduan masyarakat di lingkungan Sekretariat Negara, yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat, telah ditetapkan suatu Standar Pelayanan Penanganan Pengaduan Masyarakat di Sekretariat Negara RI, melalui Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 10 tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Unit Kerja di Lingkungan Sekretariat Negara RI, dengan kerangka prosedur sebagai berikut:

Gambar 4.2.
Kerangka Prosedur Standar Pelayanan



Sumber: Permensesneg Nomor 10 Tahun 2008

Prosedur pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Menerima dan mencatat surat pengaduan yang telah mendapat disposisi Deputi Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan (5 menit/berkas)
2. Pemberian arahan dari Kepala Biro Pengaduan Masyarakat kepada Kepala Bagian berdasarkan klasifikasi permasalahan (15 menit/berkas)
 - a. Kode jenis masalah:
 - 1) Penyalahgunaan wewenang
 - 2) Pelayanan masyarakat
 - 3) Korupsi/pungli
 - 4) Kepegawaian/ketenagakerjaan
 - 5) Pertanahan/perumahan
 - 6) Hukum/peradilan dan HAM
 - 7) Kewaspadaan nasional
 - 8) Tatalaksana pemerintahan/birokrasi
 - 9) Lingkungan hidup
 - 10) Umum
 - b. Kewenangan penanganan masalah:
Pusat dan Daerah
 - c. Demografi asal surat/berkas:

1) NAD	19) Kalimantan Selatan
2) Sumatera Utara	20) Kalimantan Timur
3) Sumatera Barat	21) Sulawesi Utara
4) Riau	22) Sulawesi Tengah
5) Sumatera Selatan	23) Sulawesi Selatan
6) Jambi	24) Sulawesi Tenggara
7) Bengkulu	25) Gorontalo
8) Lampung	26) Sulawesi Barat
9) Kep. Babel	27) Bali
10) Kep. Riau	28) NTB

11) DKI Jakarta	29) NTT
12) Jawa Barat	30) Maluku
13) Jawa Tengah	31) Maluku Utara
14) D.I. Yogyakarta	32) Papua
15) Jawa Timur	33) Papua Barat
16) Banten	34) LN
17) Kalimantan Barat	35) TI
18) Kalimantan Tengah	

3. Kategori perumusan penanganan masalah pengaduan:
- a. Tindak lanjut adalah kegiatan lanjutan dari analisa masalah pengaduan yang wajib dilakukan oleh pimpinan instansi/unit kerja untuk meminta instansi/lembaga tingkat pusat dan/atau tingkat daerah agar menindaklanjuti pengaduan masyarakat yang disampaikan kepada Presiden dan/atau Menteri Sekretaris Negara.
 - b. Monitor adalah kegiatan penanganan berkas/surat pengaduan masyarakat yang ditunjukkan dan/atau ditembuskan kepada Presiden dan/atau Menteri Sekretaris Negara serta permasalahan dalam pengaduan yang berdasarkan analisa cukup sensitif dengan status belum perlu ditindaklanjuti.
 - c. Ucapan terima kasih adalah berkas/surat pengaduan masyarakat yang ditujukan kepada Presiden dan/atau Menteri Sekretaris Negara, yang isinya mengenai saran, ide, dan masukan atau respon/jawaban dari instansi terkait dan perorangan serta publik yang didasarkan pada analisa untuk perlu dijawab.
 - d. Untuk diketahui/dicatat adalah kegiatan penanganan berkas/surat pengaduan masyarakat yang ditujukan dan/atau ditembuskan kepada Presiden dan/atau Menteri Sekretaris

Negara bersifat lokal kedaerahan dan berdasarkan analisa belum perlu ditindaklanjuti

4. Melakukan koordinasi dengan instansi/pihak terkait untuk membuktikan kebenaran materi pengaduan (3 hari).
5. Melaksanakan analisis dan menyusun laporan permasalahan oleh Kepala Bagian/Kepala Subbagian beserta staf terkait (80 menit/berkas):
 - a. Merumuskan inti masalah yang diadukan.
 - b. Menghubungkan materi pengaduan dengan peraturan yang relevan.
 - c. Memeriksa dokumen dan/atau informasi yang pernah ada dalam kaitannya dengan materi pengaduan yang baru diterima.
 - d. Merumuskan rencana penanganan atau langkah-langkah yang diperlukan, seperti klarifikasi, konfirmasi, sampai tataran monitoring ke daerah untuk memperoleh data yang komprehensif.
6. Pemeriksaan dan persetujuan/penandatanganan hasil analisis oleh Kepala Biro Pengaduan Masyarakat (30 menit/berkas).
7. Pemeriksaan dan persetujuan/penandatanganan hasil analisis oleh Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan (30 menit/berkas).
8. Mengirimkan surat Deputy Menteri Sekretaris Negara Bidang Pengawasan/Kepala Biro Pengaduan Masyarakat melalui Biro Tata Usaha Sekretariat Menteri Sekretaris Negara (20 menit).
9. Pengarsipan (10 menit)

Pengarsipan dimaksudkan untuk mempermudah dan mempercepat pencarian kembali dokumen pengaduan masyarakat bila sewaktu-waktu diperlukan. Penyimpanan dokumen diatur berdasarkan provinsi asal pengadu.

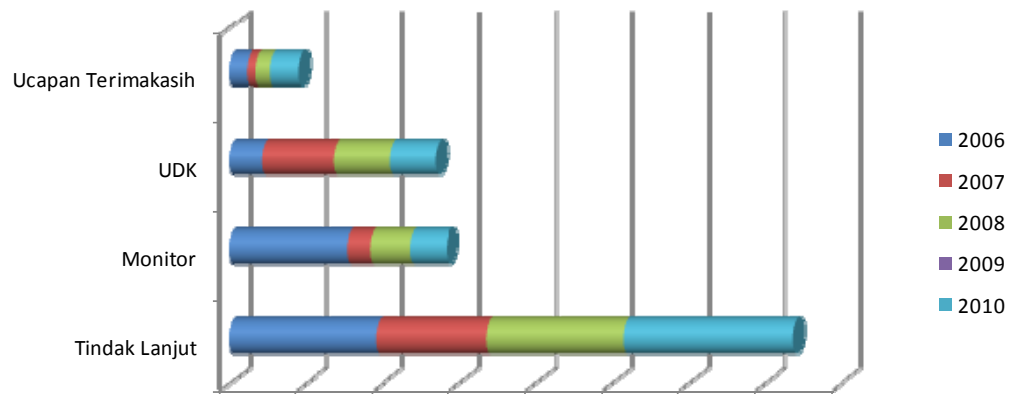
10. Melaksanakan pemantauan dan koordinasi tindak lanjut penanganan pengaduan masyarakat (4-6 hari):
 - a. Secara langsung:
 - 1) Pemutakhiran data.
 - 2) Rapat-rapat koordinasi teknis dan rapat kerja dengan instansi atau pihak terkait.
 - 3) Kunjungan kerja ke lapangan/instansi yang menangani.
 - 4) Rapat konsultasi dengan pengadu dan pihak yang diadakan.
 - b. Secara tidak langsung:
 - 1) Melalui komunikasi elektronik.
 - 2) Melalui surat menyurat.
11. Laporan:
 - a. Melaporkan kepada Presiden dan Menteri Sekretaris Negara secara periodik.
 - b. Update data penanganan pengaduan masyarakat terbaru di *website* (www.setneg.go.id) dan database yang tertata baik dan benar.

4.1.7. Data Penanganan Pengaduan Masyarakat.

Pada tahun 2006, surat/berkas pengaduan masyarakat dari seluruh penjurur nusantara yang diterima oleh Biro Pengaduan Masyarakat berjumlah 8.309 surat/berkas, pada tahun 2007 berjumlah 5.608 surat/berkas, pada tahun 2008 berjumlah 6.485 surat/berkas, pada tahun 2009 berjumlah 7.280 surat/berkas, dan pada tahun 2010 berjumlah 6.824 surat/berkas yang mengadukan berbagai macam permasalahan. Rincian jumlah tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambar 4-3
Data Pengaduan Masyarakat

No.	Disposisi Penanganan	Desember 2005 s.d. Desember 2006	2007	2008	2009	2010	Jumlah
<i>Berkas yang diklasifikasi</i>							
1.	Tindak Lanjut	3.846	2.893	3.586	4.444	4.446	19.215
2.	Hal Sensitif Yang Dimonitor	3.106	589	1.057	942	991	6.685
3.	Untuk Menjadi Catatan	889	1.875	1.472	1.167	472	5.875
4.	Ucapan Terima Kasih	468	251	370	727	915	2.731
Jumlah		8.309	5.608	6.485	7.280	6.824	34.506



No.	Kode Pengaduan	Jenis Pengaduan	2006	2007	2008	2009	2010	Jumlah	%
1	1	Penyalahgunaan Wewenang	511	368	365	618	735	2.597	8%
2	2	Pelayanan Masyarakat	317	376	581	316	246	1.836	5%
3	3	Korupsi/Pungli	1.193	673	656	574	512	3.608	10%
4	4	Kepegawaian/Ketenagakerjaan	1.717	724	1.363	2.015	1.901	7.720	22%
5	5	Pertanahan/Perumahan	1.069	711	1.111	1.095	1.078	5.064	15%
6	6	Hukum/Peradilan/HAM	1.802	1802	1.488	1.496	1.310	7.898	23%
7	7	Kewaspadaan Nasional	137	126	58	70	41	432	1%
8	8	Tatalaksana/birokrasi	167	119	446	498	241	1.471	4%
9	9	Lingkungan Hidup	103	120	177	162	135	697	2%
10	10	Umum	1.293	589	240	436	625	3.183	9%
Jumlah			8.309	5.608	6.485	7.280	6.824	34.506	100%

Sumber: Data Biro Pengaduan Masyarakat

4.2. Pembahasan

4.2.1. Analisis Deskriptif

Dalam penelitian ini, penulis telah menyebar 70 set kuesioner yang berisi pertanyaan tertulis kepada pengadu yang datang ke Biro Pengaduan Masyarakat dan 25 set kuesioner kepada karyawan Biro Pengaduan Masyarakat. Dari jumlah kuesioner yang disebar, hanya 49 set kuesioner untuk pengadu yang dijawab dengan lengkap dan mewakili dari 7 jenis masalah terbesar yang diadakan.

4.2.1.1. Karakteristik Individu Pengadu

Dari 49 responden pengadu yang dinyatakan valid tersebut, di dalam penelitian ini dapat dibedakan ke dalam beberapa karakteristik, yaitu: umur, jenis kelamin, jumlah surat pengaduan yang telah dikirimkan. Uraian berikut ini menjelaskan komposisi data dari masing-masing karakteristik tersebut.

4.2.1.2. Komposisi Pengadu Berdasarkan Umur

Mengingat umur responden dalam penelitian ini sangat bervariasi, maka untuk memudahkan dalam pengolahan data, umur responden yang ada dikelompokkan dalam empat kelompok umur, yaitu kelompok umur 20-30 tahun, kelompok umur 31-40 tahun, kelompok umur 41-50 tahun dan kelompok umur > 50 tahun. Tabel 5-1 berikut memperlihatkan maka terlihat bahwa pengadu kebanyakan berusia antara 31 tahun hingga 40 tahun atau sekitar 55%, dan sebanyak 7% adalah yang berumur lebih dari 50 tahun. Komposisi responden menurut kelompok umur tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4-1
Komposisi Responden
Berdasarkan Kelompok Umur

No	Kelompok Umur	Frekuensi	%
1	20 – 30	10	20
2	31 – 40	19	39
3	41 – 50	16	33
4	>50	4	8
	Total	49	100

Sumber: Pengolahan data penulis

4.2.1.3. Komposisi Pengadu Berdasarkan Jenis Kelamin

Ditinjau dari sudut jenis kelaminnya, pengadu yang disurvei sebanyak 49 orang tersebut, 26 orang berjenis kelamin laki-laki atau sebanyak 53% dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 23 orang atau 47%. Komposisi jenis kelamin tersebut terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 4-2
Komposisi Responden (pengadu)
Berdasarkan Kelompok Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Laki-laki	26	53
2	Wanita	23	47
	Total	49	100

Sumber: Pengolahan data penulis

4.2.1.4. Komposisi Responden Berdasarkan Jumlah Pengaduan Yang Telah Dikirimkan

Jika dilihat dari jumlah pengaduan yang telah dikirimkan, pengadu dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu 1-2 kali, 3-6 kali, 7-10 kali, dan lebih dari 10 kali. Pengalaman mengirimkan surat pengaduan tersebut akan mempengaruhi penilaian responden terhadap pelayanan secara keseluruhan. Semakin banyak mengirimkan pengaduan, semakin banyak dan tahu seberapa baik pelayanan yang telah dirasakannya. Tabel 4-3 berikut menunjukkan komposisi responden berdasarkan banyaknya mengirimkan surat pengaduan

Tabel 4-3
Jumlah Surat Pengaduan Yang Telah Dikirimkan

No	Jumlah Pengaduan	Frekuensi	%
1	1 – 2 X	23	47
2	3 – 6 X	20	41
3	7 – 10 X	5	10
4	> 10 X	1	2
	Total	49	100

Sumber: Pengolahan data penulis

4.2.1.5. Karakteristik Sampel Pegawai

Dilihat dari sisi pegawai yang telah disurvei sebanyak 25 orang responden dan dinyatakan valid tersebut, di dalam penelitian ini para responden tersebut dapat dibedakan dengan beberapa karakteristik, yaitu: Jenis Kelamin, Jabatan dan Masa Kerja. Uraian berikut ini menjelaskan

komposisi data dari masing-masing karakteristik tersebut.

4.2.1.6. Komposisi Responden Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa jenis kelamin pegawai terdiri dari 19 orang atau 76% berjenis kelamin laki-laki dan 6 orang atau 24% berjenis kelamin perempuan. Tabel 4-4 berikut menggambarkan komposisi pegawai yang disurvei berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4-4
Komposisi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	%
1	Laki-laki	19	76
2	Wanita	6	24
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

4.2.1.7. Komposisi Responden Pegawai Berdasarkan Jabatan

Dari responden sebanyak 25 orang, diperoleh gambaran bahwa yang terbanyak adalah yang memiliki jabatan staf yaitu 17 orang (68%), diikuti jabatan Kepala Subbagian 5 orang (20%), Kepala Bagian 2 orang (8%), Kepala Biro 1 orang (4%).

Dilihat dari sisi jabatan dan kelamin, dari 19 responden pria, yang memiliki jabatan staf ada 12 orang (63%), sebagai Kepala Subbagian 4 orang (21%), Kepala Bagian 2 orang (11%), dan Kepala Biro 1 orang (5%). Sedangkan dari responden wanita yang berjumlah 6 orang, jabatan

tertinggi adalah Kepala Subbagian 1 orang (17%), dan sisanya sebagai staf.

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya kepuasannya pun cenderung lebih tinggi juga (Siagian, 2002:298). Hasil pengolahan data yang lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran.

Tabel 4-5
Komposisi Responden Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Frekuensi	%
1	Staf	17	68
2	Kepala Subbagian	5	20
3	Kepala Bagian	2	8
4	Kepala Biro	1	4
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

4.2.1.8. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data lain yang juga dapat diperoleh dari kuesioner adalah mengenai masa kerja responden di Biro Pengaduan Masyarakat. Masa kerja tersebut dibagi dalam empat kategori, yaitu: masa kerja 5-10 tahun, masa kerja 11-15 tahun, masa kerja 16-20 tahun dan masa kerja lebih dari 20 tahun. Tabel 4-6 berikut menggambarkan komposisi masa kerja responden yang bekerja di Biro Pengaduan Masyarakat

Tabel 4-6
Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Frekuensi	%
1	1 – 5 tahun	11	44
2	6 – 10 tahun	3	12
3	11 – 15 tahun	4	16
4	>15 tahun	7	28
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Berdasarkan pengolahan data lebih lanjut, dari sisi masa kerja dan kelamin, dari 19 orang responden laki-laki, yang memiliki masa kerja 1 - 5 tahun berjumlah 7 orang (37%), masa kerja 6-10 tahun berjumlah 1 orang (5%), masa kerja 11-15 tahun berjumlah 4 orang (21%) dan yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 7 orang (37%). Sedangkan dari 6 orang responden wanita, yang memiliki masa kerja 1-5 tahun berjumlah 4 orang (67%), dan yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 2 orang (33%). Mayoritas dari responden memiliki masa kerja antara 1-5 tahun yaitu 11 orang (44%).

Berdasarkan tabel tersebut, membuktikan bahwa karyawan Biro Pengaduan Masyarakat didominasi oleh orang-orang yang telah berpengalaman dan bekerja pada usia produktif. Makin lama karyawan bekerja, maka makin banyak karyawan tahu mengenai pelayanan tentang penanganan pengaduan masyarakat. Lebih lama pejabat bekerja, lebih familiar dan mengenal stafnya, membuat arah komunikasi dengan karyawan lebih baik. Sedangkan pegawai yang

produktif adalah pegawai yang antara lain cerdas, kreatif dan inovatif. (Dale Timpe (1989) dalam Umar (2001:12). Untuk itu, diharapkan manajemen mampu memanfaatkan dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.

4.2.2. Hasil Uji Kuesioner

Pengujian validitas kuesioner dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi Pearson (*Pearson Correlation*). Setelah melalui pengolahan data dengan menggunakan software program Microsoft Excel 2007 dan SPSS versi 13.0 diperoleh koefisien korelasi, baik untuk pengadu maupun karyawan, sejumlah antara 0,294 – 0,569 (hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel dibawah).

Nilai korelasi tersebut memiliki nilai positif, karena hasil r hitung lebih besar daripada r tabel, yaitu lebih besar dari 0.281, dengan taraf signifikansi (α) sebesar 0.05 atau 5%. Oleh karena itu, sesuai dengan penjelasan pada BAB III, seluruh pertanyaan dalam kuesioner dapat dinyatakan valid (sah).

Tabel 4-7

Validitas Kuesioner Kepuasan Pengadu

No	Pertanyaan	Korelasi Pearson		Keterangan
		Persepsi	Harapan	
	Tangible			
1	Desain interior ruangan	0.366**	0.324*	VALID
2	Penampilan petugas	0.388**	0.454**	VALID
3	Kenyamanan ruang tunggu	0.462**	0.396**	VALID
4	Kebersihan ruangan	0.502**	0.486**	VALID
5	Kebersihan toilet	0.367**	0.536**	VALID
	Reliability			
6	Ketepatan waktu pelayanan	0.377**	0.362*	VALID
7	Kenyamanan dalam penyampaian pengaduan	0.551**	0.452**	VALID
8	Keakuratan informasi	0.394**	0.313*	VALID
	Responsiveness			
9	Pemenuhan pemecahan masalah	0.443**	0.340*	VALID
10	Kecepatan memberikan informasi	0.330*	0.422**	VALID
11	Kecekatan petugas dalam menyelesaikan masalah	0.345*	0.358*	VALID
	Assurance			
12	Kesopanan /keramahan petugas dalam memberikan pelayanan	0.505**	0.329*	VALID
13	Perasaan aman dalam penyampaian pengaduan	0.333*	0.378*	VALID
	Emphaty			
14	Perhatian petugas dlm pelayanan	0.500**	0.364*	VALID
15	Perhatian organisasi terhadap kepentingan pengadu	0.569**	0.328*	VALID
16	Perhatian organisasi dalam kepentingan pengadu secara individu	0.345*	0.336*	VALID
17	Waktu pelayanan yang diberikan kepada pengadu	0.445*	0.294*	VALID

Sumber: Pengolahan data penulis

Tabel 4-8
Validitas Kuesioner Kepuasan Kerja Pegawai

No	Pertanyaan	Total Korelasi Pearson	Keterangan
1	Kebebasan dalam memanfaatkan waktu kerja	0.820**	VALID
2	Kebebasan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	0.755**	VALID
3	Kebebasan berganti ganti pekerjaan dari waktu ke waktu	0.791**	VALID
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	0.871**	VALID
5	Cara pemimpin menangani bawahan	0.920**	VALID
6	Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan	0.886**	VALID
7	Kesesuaian pekerjaan dengan hati nurani	0.873**	VALID
8	Pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan y.a.d.	0.749**	VALID
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja	0.895**	VALID
10	Kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki	0.850**	VALID
11	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari-hari	0.856**	VALID
12	Imbalan yang diterima dihubungkan dengan beban pekerjaan	0.898**	VALID
13	Kesempatan untuk berkembang	0.900**	VALID
14	Kesempatan menggunakan cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan	0.867**	VALID
15	Kondisi kerja (kenyamanan/fasilitas kerja) saat ini	0.830**	VALID
16	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja	0.902**	VALID

17	Penghargaan jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0.849**	VALID
18	Kesempatan mengembangkan karir melalui alih tugas atau promosi	0.806**	VALID
19	Perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut	0.758**	VALID

Sumber: Pengolahan data penulis

4.2.3. Pengujian Keandalan Pengukuran (Reliabilitas)

Untuk mengelahui tingkat keandalan pengukuran, dilakukan pengujian dengan menggunakan program computer Microsoft Excel 2007 dan SPSS ver 13. Pengolahan dilakukan dengan menjumlahkan skor pertanyaan genap dan ganjil, setelah itu mencari koefisien korelasi momen tangkar (produk momen) dan kemudian memasukkan nilai korelasi ke dalam rumus Spearman Brown.

Hasil yang diperoleh untuk instrument persepsi dan harapan pengadu adalah 0.747 dan 0.605, sedangkan hasil yang diperoleh untuk instrument kepuasan kerja pegawai adalah 0.978 (dapat dilihat pada gambar dibawah). Hal tersebut menunjukkan bahwa instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, karena nilai koefisien yang diperoleh ≥ 0.60 (Imam Ghozali, 2002:133)⁵⁶. Disamping itu, pada pengujian dengan menggunakan SPSS, apabila kedua variable memiliki korelasi yang tinggi, maka akan terdapat tanda bintang dua (**) pada nilai korelasi tersebut⁵⁷.

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan yang ada dari variabel-variabel tersebut cukup handal (*reliable*).

⁵⁶ Imam Ghozali, 2002, Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

⁵⁷ Wahyono Teguh, 2009, 25 Model Analisis Statistik dengan SPSS 17, Jakarta: PT. Elex Media Computindo

Gambar 4-4
Reliabilitas Kepuasan Pengadu (Persepsi)

Correlations

		TotalGanjil	TotalGenap
TotalGanjil	Pearson Correlation	1	,747**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	49	49
TotalGenap	Pearson Correlation	,747**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	49	49

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

Sumber: Pengolahan data penulis

Gambar 4-5
Reliabilitas Kepuasan Pengadu (Harapan)

Correlations

		TotalGanjil	TotalGenap
TotalGanjil	Pearson Correlation	1	,605**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	49	49
TotalGenap	Pearson Correlation	,605**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	49	49

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

Sumber: Pengolahan data penulis

Gambar 4-6
Reliabilitas Kepuasan Pegawai

Correlations

		TotalGanjil	TotalGenap
TotalGanjil	Pearson Correlation	1	,978**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	25	25
TotalGenap	Pearson Correlation	,978**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	25	25

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

4.2.4. Analisis Tingkat Kepuasan Pengadu

Dalam mengukur tingkat kepuasan pengadu dilakukan dengan membandingkan antara tingkat persepsi pengadu terhadap pelayanan yang diterima dengan tingkat harapannya dari layanan tersebut. Sehubungan dengan itu, penulis mengajukan 17 pertanyaan yang terbagi dalam lima kelompok dan tiap pertanyaan diberi skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 menunjukkan responden sangat tidak puas atas pertanyaan yang diajukan, skor 2 menunjukkan tidak puas, skor 3 menunjukkan ke-netralan responden dalam memberikan jawaban, skor 4 menunjukkan puas sedangkan skor 5 menggambarkan responden sangat puas terhadap pertanyaan yang diajukan kepadanya.

Setelah data diolah, diperoleh skor harapan dan skor persepsi. Bila skor persepsi dikurangi skor harapan didapat tingkat kualitas layanan. Bila hasil pengurangan tersebut menghasilkan skor kesenjangan positif berarti tingkat kepuasan layanan melebihi pengharapan responden atau dengan kata lain sangat memuaskan. Sebaliknya skor negatif menunjukkan tingkat layanan lebih rendah dari yang diharapkan dan jika skor kesenjangan sama dengan 0 (nol), maka layanan yang diberikan persis sama dengan yang diharapkan responden.

Data mengenai skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada kelompok tampilan fisik (*tangible*) dapat dilihat pada tabel 4-9 sebagai berikut

Tabel 4-9
Persepsi dan Harapan Pengadu terhadap Kelompok
Aspek Tangible

No	Uraian	Persepsi	Harapan	Kesenjangan *
1	Desain Interior	3.79	3.48	0.31
2	Penampilan petugas	3.55	3.67	-0.12
3	Kenyamanan ruang tunggu	3.65	3.57	0.08
4	Kebersihan tuang tunggu	3.57	3.65	-0.08
5	Kebersihan toilet	2.75	3.12	-0.37
	Rata-rata	3.46	3.49	-0.036

Sumber: Pengolahan data penulis

* Kesenjangan dari *range* 1 – 5

Data tabel 4-9 di atas, sebagian besar dari instrumen menunjukkan skor persepsi lebih rendah daripada skor harapan. Dengan demikian, kelompok tampilan fisik secara keseluruhan masih diharapkan memberikan layanan yang lebih baik seperti yang diharapkan responden. Apabila dilihat dari item pertanyaan yang diajukan skor kesenjangan tertinggi terdapat pada aspek kebersihan toilet (-0.37), sedangkan skor tingkat kepuasan yang paling tinggi adalah pada desain interior (0.31). hal ini berarti bahwa kebersihan toilet mendapat perhatian yang lebih dominan dari pelanggan dibanding dengan aspek lainnya.

Kemudian mengenai data tentang skor persepsi, harapan dan kesenjangan pada kelompok 2 yaitu kelompok kemampuan organisasi mewujudkan janji (*reliability*) yang selanjutnya dapat dilihat pada tabel 4-10 sebagai berikut:

Tabel 4-10
Persepsi dan harapan Pengadu terhadap kelompok Aspek
Reliability

No	Uraian	Persepsi	Harapan	Kesenjangan *
6	Ketepatan waktu pelayanan	2.61	3.12	-0.51
7	Kecepatan pelayanan	3.67	3.75	-0.08
8	Keakuratan informasi	3.10	3.81	-0.71
	Rata-rata	3.12	3.56	-0.43

Sumber: Pengolahan data penulis

* Kesenjangan dari *range* 1 – 5

Data Tabel 4-10 di atas baik dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan, menunjukkan skor persepsi lebih rendah daripada skor harapan. Dengan demikian, kelompok kemampuan organisasi mewujudkan janji secara keseluruhan masih diharapkan memberikan layanan yang lebih baik seperti yang diharapkan responden. Oleh karena itu harapan responden pada aspek ini cukup serius untuk diperhitungkan. Data pada tabel 4-10 tersebut menunjukkan adanya tingkat kesenjangan yang tinggi yaitu dalam aspek keakuratan informasi (-0,71) dan tingkat kesenjangan yang rendah, yaitu dalam aspek kecepatan pelayanan (-0,08). Ini berarti bahwa aspek kecepatan waktu pelayanan sangat dominan diperhatikan oleh responden.

Selanjutnya data tentang persepsi, harapan dan kesenjangan pada kelompok ke-3 yaitu tanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan (*responsiveness*), yang dapat dilihat pada tabel 4-11 sebagai berikut:

Tabel 4-11
Persepsi dan Harapan Pengadu terhadap Kelompok Aspek
Responsiveness

No	Uraian	Persepsi	Harapan	Kesenjangan *
9	Pemenuhan pemecahan masalah	3.16	4.04	-0.88
10	Kecepatan memberikan informasi	2.65	4.14	-1.49
11	Kecekatan petugas dalam konsultasi/pemecahan masalah	2.61	3.79	-1.18
	Rata-rata	2.80	3.99	-1.18

Sumber: Pengolahan data penulis

* Kesenjangan dari *range* 1 – 5

Skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan sebagai data dalam Tabel 4-11 di atas, baik dari masing-masing komponen maupun secara keseluruhan, menunjukkan skor persepsi lebih rendah dari pada skor harapan. Dengan demikian, pada kelompok ini masih diharapkan Biro Pengaduan Masyarakat dapat memberikan layanan yang lebih baik seperti yang diharapkan responden.

Data pada Tabel 4-11 tentang ketanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan menunjukkan nilai kesenjangan tertinggi dalam aspek kecepatan memberikan informasi (-1,49) sedangkan nilai kesenjangan terendah terdapat dalam aspek pemenuhan pemecahan masalah (-0.88). Aspek kecekatan petugas dalam konsultasi/pemecahan masalah, dipandang oleh para responden sebagai aspek dominan dalam kelompok ini sehingga perlu mendapat perhatian serius.

Tabel 4-12 memperlihatkan skor, harapan dan kesenjangan pada kelompok-4 yaitu kemampuan organisasi dalam memberikan jaminan pelayanan (*assurance*), sebagai berikut:

Tabel 4-12
Persepsi dan Harapan Pengadu
Terhadap Kelompok Aspek Assurance

No	Uraian	Persepsi	Harapan	Kesenjangan *
12	Kesopanan dan keramahan petugas	3.06	3.46	-0.40
13	Perasaan aman	3.40	3.81	-0.41
	Rata-rata	3.23	3.63	-0.40

Sumber: Pengolahan data penulis

* Kesenjangan dari *range* 1 – 5

Data pada Tabel 4-12 menunjukkan adanya kesenjangan terendah (-0,40) pada aspek kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan sedangkan aspek perasaan aman menempati posisi lebih tinggi (-0,41). Hal ini berarti bahwa keamanan pengadu sangat dominan pilihan responden.

Selanjutnya data total skor persepsi, harapan, dan kesenjangan pada kelompok ke-5 yaitu kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan para pengadu (*emphaty*) dapat dilihat pada tabel 4-13.

Tabel 4-13
Persepsi dan Harapan Pengadu
Terhadap Kelompok Aspek Emphaty

No	Uraian	Persepsi	Harapan	Kesenjangan *
14	Perhatian petugas dalam memberikan pelayanan	2.89	3.65	-0.76
15	Perhatian organisasi terhadap kepentingan pengadu	3.18	3.69	-0.51
16	Perhatian organisasi terhadap kepentingan pengadu secara individu	2.71	3.73	-1.02
17	Waktu pelayanan yang diberikan kepada pengadu	2.85	3.93	-1.08
	Rata-rata	2.90	3.75	-0.84

Sumber: Pengolahan data penulis

* Kesenjangan dari *range* 1 – 5

Data pada tabel 4-13 menunjukkan, bahwa tingkat kesenjangan tertinggi pada kelompok kemampuan organisasi dalam memahami kebutuhan pengadu terdapat pada aspek waktu pelayanan yang diberikan kepada pengadu (-1,08), sedangkan yang terendah pada aspek perhatian organisasi terhadap kepentingan pengadu (-0,51). Hal ini berarti, bahwa pada kelompok ini harapan responden terhadap waktu pelayanan yang diberikan kepada pengadu adalah yang menonjol termasuk apabila dibandingkan dengan kesenjangan pada aspek lainnya pada kelompok ini.

Dengan membandingkan skor kesenjangan aspek-aspek yang tinggi di antara kelima kelompok, maka aspek kecepatan memberikan informasi (-1,49) menempati posisi tertinggi. Data ini didukung oleh fakta yang menunjukkan, bahwa dalam pelayanan pengaduan masyarakat, peningkatan pelayanan terhadap kecepatan memberikan

informasi sangat dominan dan sangat diharapkan untuk meningkatkan kepuasan para pengadu

Dengan membandingkan skor kepuasan responden berdasarkan data pada tabel 4-9 sampai dengan 4-13, berikut ini Tabel 4-14 memuat jumlah skor persepsi, harapan, kesenjangan dan tingkat kepuasan atas layanan yang diberikan Biro Pengaduan Masyarakat.

Tabel 4-14
Total Aspek Persepsi dan Harapan Pengadu

No	Uraian	Persepsi	Harapan	Kesenjangan *
1	TANGIBLE	3.46	3.49	-0.03
2	RELIABILITY	3.12	3.56	-0.43
3	RESPONSIVENESS	2.80	3.99	-1.19
4	ASSURANCE	3.23	3.63	-0.40
5	EMPATHY	2.90	3.75	-0.84
	Rata-rata	3.10	3.68	-0.58

Sumber: Pengolahan data penulis

* Kesenjangan dari *range* 1 – 5

Berdasarkan Tabel 4-14 di atas, dari kelima kelompok yang telah dianalisis, kelompok tanggapan organisasi dalam memberikan pelayanan (*resposiveness*) tingkat kepuasan pelanggannya adalah yang **paling rendah, yaitu sebesar 70 %**. Hal ini menunjukkan bahwa dalam memberikan pelayanan pada aspek *responsiveness*, Biro Pengaduan Masyarakat masih memerlukan perhatian dan upaya-upaya peningkatan pelayanan yang lebih baik.

Dari sisi persepsi, pelayanan yang masih perlu mendapat perhatian dan ditingkatkan adalah dimensi *responsiveness*. Faktor ini mendapat nilai terkecil (2,80) dari persepsi pelanggan dibanding nilai lainnya

terutama pada kecekatan petugas dalam konsultasi/pemecahan masalah. Sedangkan dimensi *tangible*, walaupun mendapat nilai persepsi terbesar (3.87), hal ini harus tetap dipertahankan dan ditingkatkan guna mendapatkan tingkat kepuasan yang lebih baik dari pengadu.

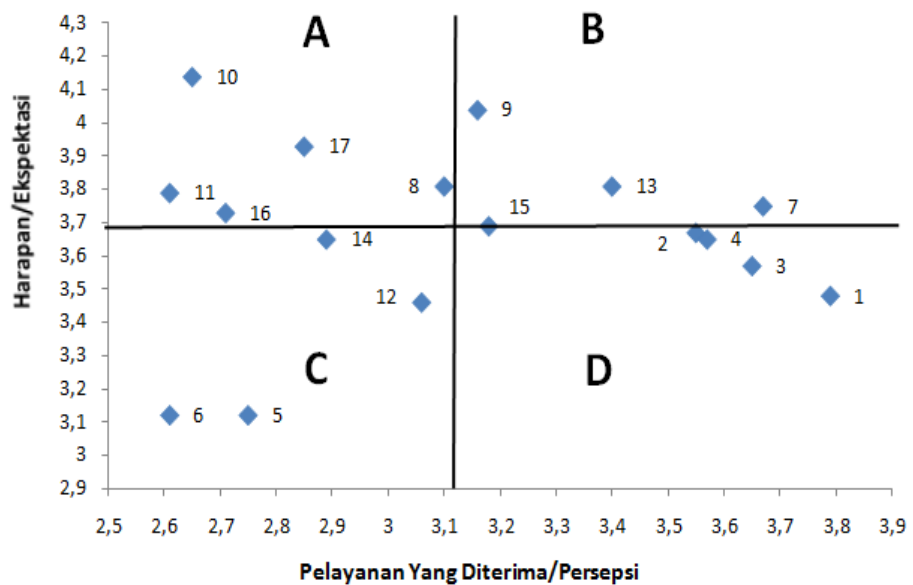
Dari tingkat kepuasan pengadu terhadap kelompok di atas diketahui tingkat kepuasan pengadu secara umum, masuk dalam kategori puas (0.84). Namun demikian Reichheld mengingatkan bahwa pelanggan yang puas tidak selalu menyebabkan loyalitas. (Heskett, et. al., 1997:22)

4.2.5. Analisis Dengan Diagram Kartesius

Dalam diagram kartesius terlihat bahwa letak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pengadu atas pelayanan pengaduan pada Biro Pengaduan Masyarakat terbagi menjadi empat bagian/kuadran, yaitu sebagai berikut:

Gambar 4-7

Analisis dengan Diagram Kartesius



Sumber: Pengolahan data penulis

Dari diagram tersebut diatas, terlihat bahwa sebagian besar berada di kuadran B (5 item), yang artinya bahwa kinerja Biro Pengaduan Masyarakat masih dirasakan lebih rendah dari harapan atau keinginan pengadu, sehingga organisasi harus lebih meningkatkan pelayanan agar lebih optimal.

Adapun interpretasi dari diagram tersebut untuk setiap kuadran dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kuadran A

Menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pengadu dalam pelayanan pengaduan di Biro Pengaduan Masyarakat yang penanganannya perlu diprioritaskan karena keberadaan faktor-faktor inilah yang dinilai penting oleh pengadu.

Faktor-faktor tersebut adalah kecuratan informasi, kecepatan memberikan informasi, kecekatan petugas dalam menyelesaikan masalah, perhatian organisasi dalam kepentingan pengadu secara individu, dan waktu pelayanan yang diberikan oleh pengadu.

b. Kuadran B

Menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pengadu dalam pelayanan pengaduan yang perlu dipertahankan, karena pada umumnya tingkat pelaksanaannya telah sesuai dengan harapan sehingga dapat memuaskan pengadu.

Faktor-faktor yang termasuk dalam kuadran tersebut adalah kenyamanan dalam penyampaian pengaduan, pemenuhan pemecahan masalah, perasaan aman dalam penyampaian pengaduan, dan perhatian organisasi terhadap kepentingan pengadu. Faktor-faktor tersebut harus dipertahankan dalam pelaksanaan pelayanan pengaduan, karena telah memenuhi harapan pengadu.

c. Kuadran C

Menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pengadu dalam pelayanan pengaduan dinilai masih dianggap kurang

penting, namun kualitas pelaksanaannya sudah masuk kategori cukup baik.

Faktor-faktor tersebut adalah kebersihan toilet, ketepatan waktu pelayanan, kesopanan/keramahan petugas dalam memberikan pelayanan, dan perhatian petugas dalam memberikan pelayanan.

d. Kuadran D

Menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pengadu dalam pelayanan pengaduan yang berada dalam kuadran ini dinilai berlebihan dalam pelaksanaannya, hal ini terutama disebabkan karena pelanggan menganggap tidak terlalu penting, namun pelaksanaannya dilakukan dengan baik sekali oleh pelayanan pengaduan di Biro Pengaduan Masyarakat, sehingga sangat memuaskan.

Faktor-faktor tersebut adalah desain interior ruangan, penampilan petugas, kenyamanan ruang tunggu, dan kebersihan ruangan. Pada kuadran ini, pelaksanaan pelayanan sudah sangat memuaskan pengadu, karena harapan pelanggan tidak terlalu tinggi, namun dapat dilaksanakan dengan baik oleh Biro Pengaduan Masyarakat.

Faktor-faktor yang masuk dalam kuadran ini adalah semua item yang masuk dalam aspek *tangible* (tampilan fisik).

4.2.6. Analisis Tingkat Nilai Pelanggan

Dengan menggunakan pertanyaan pada kuesioner berdasarkan rumus nilai pelanggan dan rumus-rumus yang telah dipaparkan dalam Bab 3, untuk mengetahui persepsi dari 49 responden pegawai Biro Pengaduan Masyarakat, berikut ini disajikan analisis terhadap pertanyaan “Total manfaat pelayanan yang anda rasakan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan” yang ada dalam kuesioner tersebut.

Untuk mengukur tingkat nilai pelanggan jawaban dibagi dalam lima tingkatan dalam pertanyaan yang diberi skor 1 sampai dengan 5. Skor 1 menunjukkan responden sangat sesuai dengan pertanyaan yang

diajukan, skor 2 menunjukkan sesuai, skor 3 menunjukkan ketertarikan responden dalam memberikan jawaban, skor 4 menunjukkan tidak sesuai, sedangkan skor 5 menggambarkan persepsi responden yang sangat tidak sesuai dengan pertanyaan yang diajukan.

Dalam tabel 4-15 tersebut terlihat bahwa total responden yang menilai bahwa manfaat yang diperolehnya setelah mengirimkan surat pengaduan sangat sesuai dengan pengorbanannya ada 5 (10%) responden, kemudian diikuti 28 (57%) responden yang menilai bahwa manfaat yang diterima sudah sesuai dengan pengorbanannya. Sedangkan yang menyatakan bahwa manfaat yang diterima cukup sesuai ada 15 (31%) responden dan yang menyatakan tidak sesuai ada 1 (2%) responden. Hal yang cukup menggembirakan bagi manajemen adalah tidak ada satu responden pun yang menyatakan bahwa hasil yang diterima sangat tidak sesuai dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan dalam memanfaatkan layanan pengaduan tersebut.

Tabel 4-15
Nilai Pelanggan
(Total manfaat terhadap biaya yang dikeluarkan pengadu)

No	Tk. Kesesuaian	Frekuensi	%	Skor
1	Sangat tidak sesuai	0	0	-
2	Tidak sesuai	1	2	0.08
3	Cukup sesuai	15	31	1.15
4	Sesuai	28	57	2.14
5	Sangat sesuai	5	10	0.38
	Total	49	100	3.75

Sumber: Pengolahan data penulis

Dari hasil pengolahan data tersebut dan berdasarkan tabel 4-15 dapat diambil kesimpulan bahwa nilai pelanggan yang telah Biro Pengaduan Masyarakat berikan kepada pengadu berada pada posisi sesuai dengan yang diharapkan. Tentu hal ini dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan agar tak satupun pengadunya yang tidak mendapatkan nilai yang sesuai dengan harapannya.

4.2.7. Analisis Tingkat Kepuasan Pegawai

Mengarahkan karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan terbaiknya secara konsisten akan membangun kepercayaan yang kuat terhadap pelanggan dan yang lebih penting lagi adalah karyawan yang puas akan membuat pelanggannya puas. (Carnaroli, 429-442).

Dengan menggunakan Kuesioner Kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) dan rumus-rumus yang telah dipaparkan dalam Bab III, serta untuk mengetahui persepsi dari 25 responden pegawai Biro Pengaduan Masyarakat, berikut ini disajikan analisis terhadap 19 pertanyaan yang berhubungan dengan masalah kompensasi, supervisi, bekerja sendiri, kerjasama dengan tim, keamanan bekerja dan kesempatan berkembang dalam pekerjaan sekarang, yang ada dalam kuesioner tersebut.

Di bawah ini adalah informasi dari hasil pengolahan data responden yang menanggapi kuesioner yang diajukan.

Tabel 4-16
Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan Waktu Kerja

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	3	12
3	Netral	6	24
4	Puas	10	40
5	Sangat puas	4	16
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Dalam tabel 4-16 tersebut terlihat bahwa sebagian besar responden yang menyatakan sangat puas pada aspek ini adalah sejumlah 4 (16%), dan yang menyatakan puas dengan kebebasan dalam memanfaatkan waktu kerjanya di Biro Pengaduan Masyarakat adalah sebanyak 10 (40%), kemudian diikuti dengan 6 responden (24%) yang menanggapi kebebasan waktu kerja secara netral. Sedangkan yang menyatakan tidak puas dengan kebebasan waktu kerja terdapat 3 (12%) responden dan yang menyatakan sangat tidak puas ada 2 (8%) responden. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden puas dengan tingkat kebebasan dalam memanfaatkan waktu kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari di kantor. Berikut ini disajikan Tabel 4-17 yang menggambarkan kepuasan pegawai dalam kebebasan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Tabel 4-17
Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan Bekerja Sendiri

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	2	8
3	Netral	6	24
4	Puas	12	48
5	Sangat puas	4	16
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Dari tabel tersebut terlihat bahwa 12 (48%) responden puas apabila dapat memperoleh kesempatan untuk bekerja sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaannya, sedangkan sebanyak 4 (16%) sangat puas apabila memperoleh kesempatan demikian, dan 6 (24%) responden menanggapi secara netral, yang sangat tidak puas dalam menyelesaikan pekerjaan sendiri ada 1 (4%) responden dan 2 (8%) responden tidak puas dalam aspek itu. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan mampu bekerja mandiri dalam menyelesaikan tugas-tugasnya karena ditunjang oleh pengetahuan dan keterampilan yang memadai di bidangnya.

Informasi mengenai kepuasan pegawai dalam kebebasan berganti-ganti pekerjaan dari waktu ke waktu. disajikan dalam bentuk Tabel 4-18 sebagai berikut:

Tabel 4-18
Tanggapan Responden Terhadap Kebebasan berganti pekerjaan
dari Waktu ke Waktu

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	8	32
3	Netral	10	40
4	Puas	4	16
5	Sangat puas	1	4
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Data dalam tabel 4-18 tersebut di atas menunjukkan 2 (8%) responden sangat tidak puas dengan kesempatan melakukan sesuatu yang baru dari waktu ke waktu, dan 8 (32%) responden menyatakan tidak puas. Sedangkan 10 (40%) responden menyatakan netral, 4 (16%) responden menyatakan puas, serta 1 (4%) responden menyatakan sangat puas.

Data ini memperlihatkan, bahwa sebagian besar responden pegawai Biro Pengaduan Masyarakat menanggapi kebebasan berganti pekerjaan dari waktu ke waktu secara netral. Hal ini berarti masih kurangnya kesempatan yang luas yang diberikan kepada karyawan untuk rotasi atau mutasi ke tempat kerja baru yang dirasa sesuai atau bahkan promosi, khususnya bagi karyawan yang berprestasi baik, karena hal tersebut terkait dengan kebijakan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan, serta kebutuhan SDM pada masing-masing unit kerja. Dengan demikian diharapkan terciptanya suasana baru yang mendorong pegawai berkarya lebih inovatif. Hal ini

dimaksudkan agar ketidakpuasan pegawai tersebut tidak menyebabkan terjadinya hal-hal yang bersifat kontraproduktif bagi organisasi.

Tabel 4-19 di bawah ini menggambarkan, bahwa 3 (12%) responden menyatakan sangat puas dengan kesempatan menjadi bagian penting dari kelompok kerja, diikuti sebanyak 12 (48%) responden yang menyatakan puas dan 5 (20%) responden menyatakan netral dengan aspek yang sama. Sedangkan 1 (4%) responden menyatakan sangat tidak puas dan 4 (16%) responden menyatakan tidak puas.

Data ini memperlihatkan bahwa sebagian besar pegawai akan senang apabila memperoleh kesempatan menjadi bagian penting di dalam kelompok kerjanya. Olehkarena itu, tanggapan di atas ini perlu dikembangkan secara positif oleh para pimpinan dalam memberikan tugas secara *team work*. Kepada masing-masing anggota tim perlu juga diberikan wawasan, kemampuan dan keterampilan yang memadai dalam bekerja kelompok.

Tabel 4-19
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Menjadi Bagian Penting Dalam Kelompok

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	4	16
3	Netral	5	20
4	Puas	12	48
5	Sangat puas	3	12
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Berikutnya, Tabel 4-20 dibawah ini menunjukkan, bahwa 2 (8%) responden sangat tidak puas dengan cara pimpinan menangani bawahan, dan 4 (16%) responden tidak puas dengan aspek yang sama. Sedangkan yang menyatakan netral sebanyak 6 (24%), puas sebanyak 10 (40%) dan sangat puas sebanyak 3 (12%). Dengan demikian data tersebut memperlihatkan bahwa para pimpinan sudah cukup baik di dalam menangani persoalan yang menjadi tanggung jawab bawahannya, meskipun ada yang tidak puas dan sebagian kecil sangat tidak puas. Karena itu, kemampuan pada aspek kepemimpinan dan manajerial perlu dipertahankan dan ditingkatkan oleh para pimpinan unit dengan cara antara lain mengikuti kursus-kursus singkat tentang manajemen kepemimpinan atau *human relations*.

Tabel 4-20

Tanggapan Responden Terhadap Cara Pemimpin Menangani Bawahan

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	4	16
3	Netral	6	24
4	Puas	10	40
5	Sangat puas	3	12
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Selanjutnya, Tabel 4-21 memperlihatkan, bahwa kurang dari separuh yaitu 8 (32%) responden yang puas dengan kemampuan atasan langsung di dalam membuat keputusan, dan hanya 3 (12%) responden

yang sangat puas dengan kemampuan atasannya itu dan 6 (24%) responden menyatakan netral untuk aspek yang sama. Bahkan, masih ada 5 (20%) responden yang tidak puas dan 3 (12%) responden sangat tidak puas dengan kemampuan atasannya di dalam membuat keputusan.

Data ini menunjukkan bahwa pada umumnya atasan langsung pada masing-masing jenjang dari responden yang diteliti masih perlu menambah kemampuan di dalam memutuskan persolan yang ada di unit kerjanya. Dengan demikian bagi pegawai yang memimpin unit kerja secara berjenjang yang kurang kemampuannya untuk aspek ini, sebaiknya dapat memberikan kesempatan untuk diklat jangka panjang atau jangka pendek atau kursus yang bersesuaian agar kapabilitas karyawan di bidang kepemimpinan dapat meningkat. Karena semakin cepat proses pengambilan keputusan dilakukan di tingkat bawah, akan mempercepat proses pengambilan keputusan oleh pimpinan yang lebih tinggi.

Tabel 4-21
Tanggapan Responden
Terhadap Kemampuan Atasan Langsung

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	3	12
2	Tidak puas	5	20
3	Netral	6	24
4	Puas	8	32
5	Sangat puas	3	12
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Pada Tabel 4-22 berikut ini diperlihatkan data yang merupakan pendapat responden dalam melakukan pekerjaan yang sesuai batin atau hati nurani. Terdapat 1 (4%) responden yang sangat tidak puas dengan pekerjaannya, dan 2 (8%) responden tidak puas dengan pekerjaannya saat ini. Sebaliknya, terdapat 3 (12) responden yang sangat puas, dan 12 (48%) responden yang menyatakan puas untuk aspek yang sama. Namun demikian masih ada 7 (28%) responden yang menyatakan netral saja terhadap aspek ini. Tabel tersebut mengandung arti bahwa di dalam proses penempatan pegawai perlu berdasarkan perlu berdasarkan pada hasil analisis jabatan, sehingga akan diperoleh *the right man on the right place*. Pegawai tersebut dengan sendirinya akan berusaha untuk menyukai pekerjaannya dan menumbuhkan motivasi dalam dirinya, bahwa pekerjaan itu adalah bagian penting bagi masa depan pengembangan karirnya.

Tabel 4-22
Tanggapan Responden Terhadap
Kesesuaian Kerja Dengan Hati Nurani

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	2	8
3	Netral	7	28
4	Puas	12	48
5	Sangat puas	3	12
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Selanjutnya dalam tabel 4-23 berikut ini ditunjukkan bahwa 3 (12) responden sangat puas dengan pekerjaannya sekarang dan menganggap pekerjaannya itu dapat menjamin kehidupannya. Responden yang puas ada 13 (52%), dan responden yang menyatakan netral ada 6 (24%). Sedangkan sisanya sebanyak 2 (8%) menyatakan tidak puas dan 1 (4%) responden menyatakan sangat tidak puas. Tabel tersebut menunjukkan, bahwa organisasi telah memberikan jaminan kesejahteraan pegawai yang cukup baik, sehingga dapat menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Untuk yang belum puas, dapat diberi pengertian bahwa pemberian tunjangan kinerja kepada setiap pegawai berdasarkan uraian pekerjaan, yang nantinya akan menentukan grade dan besaran tunjangan sudah tidak sesuai dengan perkembangan lingkup pekerjaan. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi analisa jabatan untuk menyesuaikan pemberian tunjangan berdasarkan kinerja pegawai.

Tabel 4-23
Tanggapan Responden Terhadap Pekerjaan Saat Ini
Dapat Memberikan Jaminan Kehidupan Masa Datang

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	2	8
3	Netral	6	24
4	Puas	13	52
5	Sangat puas	3	12
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Pada tabel 4-24 di bawah ini diperlihatkan tanggapan responden pegawai Biro Pengaduan Masyarakat tentang kesempatan dalam membantu pekerjaan rekan kerja. Mayoritas atau sebanyak 11 (44%) responden menyatakan puas di dalam membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, diikuti oleh yang menyatakan sangat puas sebanyak 3 (12%) responden, dan yang menyatakan netral sebanyak 5 (20%). Selain itu, terdapat sebanyak 4 (16%) responden yang tidak puas di dalam melakukan kegiatan yang sama dan sangat tidak puas sebanyak 2 (8%) responden. Data ini menunjukkan, bahwa pola kerjasama di lingkungan Biro Pengaduan Masyarakat berjalan sangat baik, dan hal ini berarti bahwa Biro Pengaduan Masyarakat telah menerapkan pola organisasi modern dengan lebih mementingkan pola kerja *team work*.

Tabel 4-24
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan
Membantu Menyelesaikan Pekerjaan Rekan Kerja

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	4	16
3	Netral	5	20
4	Puas	11	44
5	Sangat puas	3	12
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Berikut dikemukakan pendapat responden mengenai kesempatan melakukan pekerjaan dengan menggunakan kesempatan yang dimiliki seperti terlihat pada Tabel 4-25 dibawah ini. Sebanyak 5 (20%)

responden menyatakan sangat puas dengan kesempatan melakukan hal tersebut, diikuti oleh sebanyak 10 (40%) responden yang menyatakan puas, dan 7 (28%) responden yang menyatakan netral. Sedangkan sisanya sebanyak 2 (8%) responden menyatakan tidak puas dan 1 (4%) responden menyatakan sangat tidak puas terhadap aspek Ini. Data ini memperlihatkan, bahwa kondisi kerja di Biro Pengaduan Masyarakat secara umum sudah cukup baik. Setiap pegawai memiliki kesempatan untuk menggunakan kemampuannya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, meskipun hal tersebut belum merata berlaku disetiap bagian. Untuk itu peran pendidikan dan pelatihan teknis maupun fungsional sangat diperlukan bagi peningkatan kemampuan para pegawai, agar pada gilirannya dapat bekerja mandiri berdasarkan kemampuan yang dimiliki dalam menyelesaikan tugasnya secara profesional.

Tabel 4-25
Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan
Menggunakan Kemampuan Yang Dimiliki

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	2	8
3	Netral	7	28
4	Puas	10	40
5	Sangat puas	5	20
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Selanjutnya, konsistensi antara kebijakan yang dikeluarkan oleh organisasi dengan pelaksanaan hingga tahap evaluasi dari kebijakan tersebut dapat terus dipertahankan apabila organisasi ingin tetap mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Dalam Tabel 4-24 berikut ini ditunjukkan ada sebanyak 2 (8%) responden yang sangat puas dengan penerapan kebijakan perusahaan dalam kegiatan sehari-hari, 7 (28%) responden puas dan 11 (44%) menyatakan netral. Sedangkan sisanya yaitu 3 (12%) responden menyatakan penerapan kebijakan perusahaan tersebut tidak memuaskan dan 2 (8%) responden menyatakan sangat tidak puas. Untuk itu, dalam setiap perumusan kebijakan tampaknya organisasi perlu melibatkan lebih banyak pegawai dan setiap kebijakan yang dihasilkan perlu disosialisasikan dan perlu diinformasikan secara terbuka kepada pegawai. Maksudnya adalah agar dikemudian hari pegawai yang tidak puas dengan kebijakan yang dibuat akan diperkecil jumlahnya.

Tabel 4-26

Tanggapan Responden Terhadap Penerapan Kebijakan Organisasi Dalam Kegiatan Sehari-hari

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	3	12
3	Netral	11	44
4	Puas	7	28
5	Sangat puas	2	8
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Berikut pada tabel 4-27 disajikan data tentang tanggapan responden tentang imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang dilakukan. Sebanyak 12 (48%) responden memberikan jawaban puas dengan imbalan yang diterima sekarang, tetapi hanya 4 (16%) responden menyatakan sangat puas dengan kondisi tersebut. Sementara itu responden yang menyatakan netral sebanyak 6 (24%) responden. Sedangkan responden yang tidak puas sebanyak 2 (8%) dan sangat tidak puas dengan imbalan saat ini berjumlah 1 (4%) responden.

Data tersebut memperlihatkan, lebih dari 50 % menjawab bahwa responden berada dalam kondisi puas dengan imbalan yang diterima dikaitkan dengan beban pekerjaan yang dilakukan, oleh karena itu pihak organisasi diharapkan secara bertahap terus melakukan perbaikan tentang hal tersebut di antaranya dengan melakukan analisis beban kerja, yang nantinya akan menentukan besaran tunjangan, sehingga pegawai yang volume kerjanya tinggi tentu berhak menerima imbalan yang tinggi, demikian sebaliknya. Dengan memperoleh penghasilan yang mencukupi kebutuhan hidup minimalnya atau bahkan lebih, karyawan tersebut akan memiliki semangat kerja yang tinggi yang akan tampak melalui kinerja, kreativitas serta produktifitas kerjanya.

Tabel 4-27
Tanggapan Responden Terhadap Imbalan Yang Diterima

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	2	8
3	Netral	6	24
4	Puas	12	48
5	Sangat puas	4	16
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Penempatan pegawai pada unit kerja yang tepat adalah salah satu faktor penentu meningkatnya kinerja pegawai yang sudah tentu akan mempermudah unit kerja di dalam melakukan pembinaan pegawai tersebut untuk masa yang akan datang. Seperti diperlihatkan pada Tabel 4-28, terdapat 3 (12%) responden yang sangat tidak puas dan 8 (32%) responden tidak puas dengan kesempatan berkembang pada pekerjaan yang dilakukan saat ini. Akan tetapi di sisi lain, ada 2 (8%) responden menyatakan sangat puas dengan pekerjaan saat ini, diikuti oleh sebanyak 5 (20%) responden menyatakan puas, dan sisanya sebanyak 7 (28%) responden menyatakan netral atas kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan saat ini.

Data tersebut memberikan gambaran, bahwa untuk mengurangi pegawai yang tidak puas dalam aspek ini, organisasi secara bertahap perlu melakukan evaluasi jabatan pada masing-masing unit untuk mengetahui apakah pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai itu sesuai atau tidak. Setelah itu baru diadakan relokasi atau rotasi pegawai ke bagian yang sesuai dengan minat dan keahliannya agar lebih

berkembang. Sedangkan bagi karyawan yang belum memenuhi kualifikasi dan dukungan keterampilan atau bagi yang ingin lebih memperdalam ilmu pengetahuan sesuai dengan bidangnya, perlu diberikan penyegaran dengan menyertakannya dalam kursus singkat atau diklat jangka panjang sesuai kebutuhan.

Tabel 4-28
Tanggapan Responden Terhadap
Kesempatan Untuk Berkembang

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	3	12
2	Tidak puas	8	32
3	Netral	7	28
4	Puas	5	20
5	Sangat puas	2	8
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Berikut pada Tabel 4-29 terdapat data yang memperlihatkan tanggapan responden tentang kesempatan untuk menggunakan metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Terdapat 2 (8%) responden yang menyatakan sangat puas dengan kebebasan menggunakan metode sendiri dalam bekerja, kemudian 10 (40%) responden menyatakan puas serta sebanyak 9 (36%) menyatakan netral dengan kondisi itu. Sedangkan responden yang menyatakan tidak puas dalam aspek ini terdapat 3 (12%) dan 1 (4%) responden yang menyatakan sangat tidak puas.

Data dalam tabel ini menunjukkan bahwa apabila organisasi dapat lebih banyak memberikan kebebasan dalam menggunakan metode sendiri, maka pegawai akan memiliki kepercayaan diri dan rasa kepuasan kerja yang lebih baik, dan akan menumbuhkan tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil yang akan dicapai dalam pekerjaannya. Sedangkan pihak organisasi hanya berperan mengarahkan dan mengendalikan berdasarkan visi dan misi organisasi. Pola kepemimpinan yang baik saat ini adalah pendekatan transformasi dan bukan pendekatan instruksional. Dalam hal ini yang terpenting adalah aspek pemberdayaan pegawai dalam rangka produktifitas kerja.

Tabel 4-29
Tanggapan Responden Terhadap Penggunaan
Cara Sendiri Untuk Menyelesaikan Pekerjaan

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	3	12
3	Netral	9	36
4	Puas	10	40
5	Sangat puas	2	8
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Berikut, adalah data tentang tanggapan responden terhadap kondisi kerja saat ini. Sebagaimana terlihat dalam Tabel 4-30, 2 (8%) responden menyatakan sangat puas dengan kondisi kerja saat ini, kemudian 10 (40%) responden menyatakan puas, serta 6 (24 %) responden menyatakan netral pada aspek ini. Sedangkan yang menyatakan tidak puas dengan kondisi kerja saat ini ada 5 (20%) responden dan 2 (8%) responden menyatakan sangat tidak puas.

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kenyamanan ruang kerja maupun kelengkapan peralatan kerja yang disediakan akan sangat membantu kepuasan kerja pegawai dalam bekerja. Apabila hal tersebut dipenuhi, tingkat produktifitas pegawai itu sendiri akan meningkat. Oleh karena itu, kondisi kerja yang kondusif tersebut perlu terus dipertahankan bahkan ditingkatkan di masa yang akan datang.

Tabel 4-30

Tanggapan Responden Terhadap Kondisi Kerja Saat Ini

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	5	20
3	Netral	6	24
4	Puas	10	40
5	Sangat puas	2	8
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Kondisi keharmonisan kerja antar rekan kerja akan sangat membantu produktivitas pegawai di dalam kerja, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 4-31 di bawah ini. Terdapat hampir separuh responden atau sebanyak 12 (48%) responden menyatakan puas dengan adanya suasana keharmonisan antar sesama rekan kerja, kemudian diikuti oleh sebanyak 3 (12%) responden menyatakan sangat puas, dan ada 5 (20%) responden menyatakan netral dengan kondisi ini. Sedangkan selebihnya 4 (16%) responden menyatakan tidak puas dan 1 (4%) responden menyatakan sangat tidak puas dengan aspek ini. Untuk itu perusahaan harus mempertahankan dan berupaya meningkatkan

suasana kerja yang harmonis ini. Keharmonisan kerja sesama rekan kerja akan berlangsung dengan sendirinya manakala iklim kerja telah baik, sistem dan prosedur mendukung dan demokratis dan ada saling keterbukaan antar masing-masing pegawai. Suasana harmonis bagi pegawai juga dapat diciptakan melalui kegiatan di luar dinas seperti rekreasi atau pertandingan olahraga antar bagian di lingkungan Biro Pengaduan Masyarakat.

Tabel 4-31
Tanggapan Responden Terhadap Keharmonisan
Kerja Sesama Rekan Kerja

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	1	4
2	Tidak puas	4	16
3	Netral	5	20
4	Puas	12	48
5	Sangat puas	3	12
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Selanjutnya Tabel 4-32 menunjukkan data tanggapan responden tentang penghargaan yang diterima dalam menyelesaikan pekerjaan. Ada 1 (4%) responden menyatakan sangat puas, dan 6 (24%) responden menyatakan puas dengan pemberian penghargaan ini dan 9 (36%) responden menyatakan netral dalam aspek yang sama. Sedangkan 7 (28%) responden menyatakan tidak puas dan 2 (8%)

responden menyatakan sangat tidak puas dan tidak puas dengan penghargaan yang diterima.

Data tersebut memperlihatkan bahwa dengan adanya pegawai yang menyatakan sangat tidak puas dengan penghargaan atau sanksi yang diterima selama ini, tampaknya organisasi perlu meningkatkan aspek ini, khususnya bagi pegawai yang berprestasi dan produktifitas tinggi (pemberlakuan *reward and punishment*). Hal ini diberlakukan untuk lebih mendorong motivasi kerja pegawai agar lebih giat, proaktif dan aat kepada rambu-rambu peraturan yang berlaku dalam organisasi. Kebijakan yang jelas tentang bentuk dan jenis penghargaan serta sanksi yang diterima akan sangat membantu pegawai di dalam memahami hak dan kewajibannya.

Tabel 4-32

Tanggapan Responden Terhadap Penghargaan Jika Menyelesaikan Pekerjaan dengan Baik

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	7	28
3	Netral	9	36
4	Puas	6	24
5	Sangat puas	1	4
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 4-33, pegawai yang menyatakan puas dengan kesempatan mengembangkan karier melalui alih tugas dan promosi terdapat sebanyak 5 (20%), diikuti oleh responden yang menyatakan sangat puas sebanyak 1 (4%), dan yang menyatakan netral dengan aspek ini sebanyak 11 (44%) responden. Sedangkan responden yang menyatakan tidak puas dengan

kesempatan pengembangan karier ini ada 6 (24%) dan menyatakan sangat tidak puas sebanyak 2 (8%).

Data tersebut menunjukkan bahwa organisasi dapat lebih intensif memberikan kesempatan kepada pegawainya untuk mengembangkan karirnya melalui alih tugas dan promosi (*tour of duty* dan *tour of area*) sehingga selain masing-masing pegawai mempunyai pengalaman yang cukup di dalam melaksanakan tugas-tugas juga akan meningkatkan produktifitas kerjanya. Langkah ini juga akan memotivasi pegawai tersebut untuk terus berpartisipasi dalam kompetisi yang sehat. Oleh karena itu, organisasi dapat membuat aturan yang jelas tentang pola karir sebagai salah satu aspek pembinaan pegawai.

Tabel 4-33
Tanggapan Responden terhadap
Kesempatan Mengembangkan Karir

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%
1	Sangat tidak puas	2	8
2	Tidak puas	6	24
3	Netral	11	44
4	Puas	5	20
5	Sangat puas	1	4
	Total	25	100

Sumber: Pengolahan data penulis

Selanjutnya setelah menguraikan setiap aspek yang menjadi tanggapan pegawai Biro Pengaduan Masyarakat sebagai responden di dalam penelitian untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai tersebut (tabel 4-16 sampai dengan Tabel 4-33). berikut ini dibuat rangkuman

untuk mengukur skor atau nilai total kepuasan pegawai tersebut. Setiap pertanyaan yang diajukan terdiri atas 5 (lima) kategori jawaban yaitu: pilihan 1 berarti sangat tidak puas, pilihan 2 tidak puas, pilihan 3 netral, pilihan 4 puas dan pilihan 5 sangat puas. Masing-masing kategori disusun berdasarkan skala Likert. Pilihan jawaban pertama lebih rendah bobotnya dari jawaban kedua, pilihan jawaban kedua lebih rendah bobotnya dari pilihan jawaban ketiga dan seterusnya. Data tersebut disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 4-34
Analisis Persepsi Pegawai Secara Keseluruhan
Terhadap Kepuasan Kerja

No	Aspek Kepuasan Kerja	Skor
1	Kebebasan dalam memanfaatkan waktu kerja	3.44
2	Kebebasan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan	3.64
3	Kebebasan berganti ganti pekerjaan dari waktu ke waktu	2.76
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja	3.48
5	Cara pemimpin menangani bawahan	3.32
6	Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan	3.12
7	Kesesuaian pekerjaan dengan hati nurani	3.56
8	Pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan y.a.d.	3.48
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja	3.36
10	Kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki	3.64
11	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kegiatan sehari hari	3.16
12	Imbalan yang diterima dihubungkan dengan beban pekerjaan	3.64
13	Kesempatan untuk berkembang	2.80
14	Kesempatan menggunakan cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan	3.36
15	Kondisi kerja (kenyamanan/fasilitas kerja) saat ini	3.20
16	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja	3.48
17	Penghargaan jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik	2.88
18	Kesempatan mengembangkan karir melalui alih tugas atau promosi	2.88
	Total	59.20
	Rata-rata	3.28

Sumber: Pengolahan data penulis

Dari Tabel 4-34 tersebut di atas dan berdasarkan tabel tingkat kepuasan pegawai pada bab 3, terlihat bahwa nilai rata-rata kepuasan pegawai adalah 3.28 atau berada pada tingkat kepuasan yang netral atau biasa saja. Kondisi tingkat kepuasan ini harus ditingkatkan untuk masa-masa mendatang, terutama yang menjadi perhatian adalah pada aspek kebebasan berganti ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, kesempatan untuk berkembang, penghargaan jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta kesempatan mengembangkan karir melalui alih tugas atau promosi.

4.2.8. Analisis Tingkat Nilai Bagi Pegawai

Dengan menggunakan pertanyaan pada kuesioner berdasarkan rumus nilai pelayanan, dan rumus-rumus yang telah dipaparkan pada bab III, untuk mengetahui persepsi dari 25 responden pegawai, berikut ini disajikan analisis terhadap nilai bagi pegawai dengan pertanyaan “Perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan” yang ada dalam kuesioner tersebut.

Tabel 4-33 di bawah ini menunjukkan data jawaban responden tentang nilai bagi pegawai yang digambarkan dengan perasaan puas secara keseluruhan di dalam menyelesaikan pekerjaan. Sebanyak 11 (44%) responden menyatakan puas secara keseluruhan di dalam menyelesaikan pekerjaan, diikuti oleh 2 (8%) responden yang menyatakan sangat puas dan 7 (28%) responden menyatakan netral pada aspek ini. Sedangkan yang menyatakan sangat tidak puas sebanyak 1 (4%) responden, dan tidak puas di dalam menyelesaikan pekerjaannya sebanyak 4 (16%) responden. Data ini menunjukkan, bahwa pegawai akan puas apabila berhasil menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya sebagai wujud tanggung

jawabnya terhadap organisasi. Terlebih lagi jika hasil pekerjaan itu sangat berguna bagi kemajuan organisasi.

Tabel 4-35
Tanggapan Responden Terhadap
Nilai Bagi Pegawai

No	Tk. Kepuasan	Frekuensi	%	Skor
1	Sangat tidak puas	1	4	0.13
2	Tidak puas	4	16	0.54
3	Netral	7	28	0.94
4	Puas	11	44	1.48
5	Sangat puas	2	8	0.27
	Total	25	100	3.36

Sumber: Pengolahan data penulis

Dari hasil pengolahan data tersebut dan berdasarkan tabel 4-33 dapat diambil kesimpulan bahwa nilai yang telah diberikan para pegawainya berada pada posisi cukup sesuai/puas. Tentu hal ini dapat terus dipertahankan dan ditingkatkan untuk masa mendatang.

4.2.9. Analisis Hubungan Antar Variabel

Dalam menjawab pertanyaan penelitian yang dikemukakan pada Bab I, berikut analisis hubungan skor rata-rata antar variabel dengan menggunakan regresi sederhana.

4.2.9.1. Analisis Hubungan Nilai Pelayanan dengan Kepuasan Pengadu

Nilai pelanggan dapat diukur secara independen dari kepuasan. Mengukur kepuasan saja tanpa melakukan identifikasi nilai pelanggan adalah bukanlah pekerjaan yang baik, demikian Harjati (2003:127) dalam tulisannya yang

berjudul "Tidak Cukup Hanya Kepuasan Pelanggan, Diperlukan Nilai Pelanggan untuk Survival".

Analisa berikut ini untuk menjawab pertanyaan mengenai hubungan nilai pelayanan dengan kepuasan pelanggan. Dari hasil pengolahan data penelitian mengenai hubungan kedua variabel tersebut bila dilihat pada tabel 4-36, ditemukan adanya hubungan yang positif dan berada pada tingkat hubungan sedang di antara kedua variabel tersebut. Dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0.547, tampak hubungan yang diharapkan dari nilai pelayanan terhadap tingkat kepuasan (r mendekati +1). Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,299 atau 29,9%, menunjukkan bahwa variabel nilai pengadu dan kepuasan pelanggan berkorelasi linier yang positif, namun rendah, selebihnya atau 70,1% terkait oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dan dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 4-36
Koefisien Korelasi Nilai Pengadu
terhadap Kepuasan Pengadu

Variabel	r	R^2	t	B
Nilai Pelanggan	0.547	0.299	4.474	0,201

Sumber: Pengolahan data penulis

Nilai t sebesar 4.474 yang lebih besar dari t tabel (2.00958), menunjukkan keterkaitan dari hubungan tersebut nyata. Nilai B sebesar 0,201 menunjukkan bahwa kenaikan 1 % dari nilai pengadu akan menaikkan kepuasan pengadu sebesar 0,201.

Namun perlu diwaspadai bahwa nilai pelanggan tidaklah tetap melainkan berubah-ubah dan dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan, karena nilai pelanggan dapat dipengaruhi berbagai faktor baik internal maupun eksternal organisasi. Untuk itu Woodruff dan Gardial (2001) seperti yang dikutip Harjati (2003, 129), menganjurkan bahwa diperlukan 2 cara yang saling melengkapi dalam merespon perubahan nilai pelanggan tersebut, yaitu:

1. Mengimplementasi nilai proses internal, yang dapat dengan cepat merespon kebutuhan pelanggan.
2. Memperkirakan perubahan nilai dan memutuskan kapan waktunya untuk menyerahkan nilai

Sehubungan hal tersebut diatas, jelaslah bahwa organisasi dituntut untuk selalu dapat mengembangkan nilai pelanggan, dengan memahami nilai pelanggan yang sangat diperlukan agar organisasi dapat dipertahankan dan diakui keberadaannya.

4.2.9.2. Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dengan Nilai Bagi Pegawai

Menurut Harjati, (2003:128), kepuasan dan nilai saling berhubungan tetapi bukan merupakan persamaan. Secara singkat dikatakan "Nilai" menceritakan "Apa yang dilakukan", sementara "Kepuasan" mengatakan "Bagaimana hasil kerja". Maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kepuasan sangat penting dilakukan untuk melengkapi informasi dari suatu hirarki nilai, yaitu untuk memberikan umpan balik dan reaksi dari pelanggan terhadap nilai yang diterimanya.

Analisis ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan kerja

pegawai dengan nilai hasil kerja yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggannya. Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut dilakukan pendekatan analisis korelasi sederhana, suatu teknik statistika yang digunakan untuk menguji keeratan hubungan atau korelasi antara dua variabel, variabel bebas dan variabel terikat, tanpa dikontrol oleh variabel bebas lainnya.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan analisis korelasi *rank spearman*, nilai koefisien korelasi (r) antara variabel kepuasan kerja pegawai dengan variabel nilai bagi pegawai adalah 0.544. Menurut Lind (2000) seperti dikutip Suharyadi (2004:616) koefisien korelasi yang mendekati 1 dan -1 menunjukkan adanya hubungan semakin kuat. Dari hasil tersebut di atas, tampak hubungan kedua variabel bernilai positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai, maka semakin tinggi nilai/hasil kerja yang akan diberikan kepada pelanggannya.

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat yang tinggi. Apabila organisasi memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, maka tingkat produktivitas organisasi secara keseluruhan akan menurun yang ujungnya adalah kerugian organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Andersen, Fomel dan Lehman (1994) seperti yang dikutip Banker et.al, (2000:3) bahwa skor kepuasan pelanggan yang lebih tinggi bagi suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja keuangan. Sementara itu Robbins (2003:103), mengatakan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada

organisasi dengan karyawan yang kurang puas dan organisasi yang bahagia adalah organisasi yang lebih produktif. Heskett (1997:11) dalam bukunya yang berjudul “*The cycle of Capability*”, juga mengatakan bahwa karyawan yang puas adalah karyawan yang loyal dan produktif.

Tabel 4-37
Koefisien Korelasi Kepuasan Pegawai
dengan Nilai Bagi Pegawai

Variabel	R	R ²	t	B
Nilai Pelanggan	0.544	0.296	3.110	8,418

Sumber: Pengolahan data penulis

Nilai t hitung sebesar 3,110 yang lebih besar dari t tabel (2.00958), menunjukkan adanya hubungan yang nyata. Nilai B sebesar 8,418 menunjukkan bahwa kenaikan 1% dari kepuasan kerja pegawai akan menaikkan nilai pegawai sebesar 8,418.

Hasil hubungan ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dan senang dengan pekerjaannya dapat terkait dengan produktivitas karyawan itu sendiri dalam usaha-usaha memberikan yang terbaik bagi pelanggannya, sebab karyawan yang memiliki kepuasan yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan. Berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut bekerja dalam keadaan terpaksa.

4.2.9.3. Analisis Hubungan Kepuasan Pelanggan dengan Kepuasan Pegawai

Menjawab pertanyaan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kepuasan pegawai dilakukan dengan menggunakan teknik statistika analisa korelasi sederhana. Hasil yang diperoleh menunjukkan adanya hubungan yang positif antara kedua variabel tersebut, yaitu sebesar $(r) = 0.162$. Hasil temuan ini menunjukkan hubungan yang positif namun tidak signifikan, sehingga hubungan yang diharapkan dari kepuasan pelanggan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan tidak tampak. Koefisien korelasi determinasi sebesar 0.026 atau hanya 2.6% variabel kepuasan pelanggan memberi kontribusi perubahan kepuasan pegawai, sedangkan 97.4% terkait dengan variabel lain. Secara singkat nilai-nilai perhitungan dari hubungan kedua variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 4-37 dibawah ini

Tabel 4-38
Koefisien Korelasi Kepuasan Pelanggan dengan
Kepuasan Pegawai

Variabel	R	R ²	t
Kepuasan Pelanggan	0.162	0.026	0.790

Sumber: Pengolahan data penulis

Nilai t sebesar 0.790 yang lebih kecil dari t tabel (2.00958), menunjukkan keterkaitan dari hubungan tersebut tidak nyata.

Hasil penelitian ini belum mendukung hasil penelitian yang dilakukan Heskett et.al., (1997:101) yang menyatakan

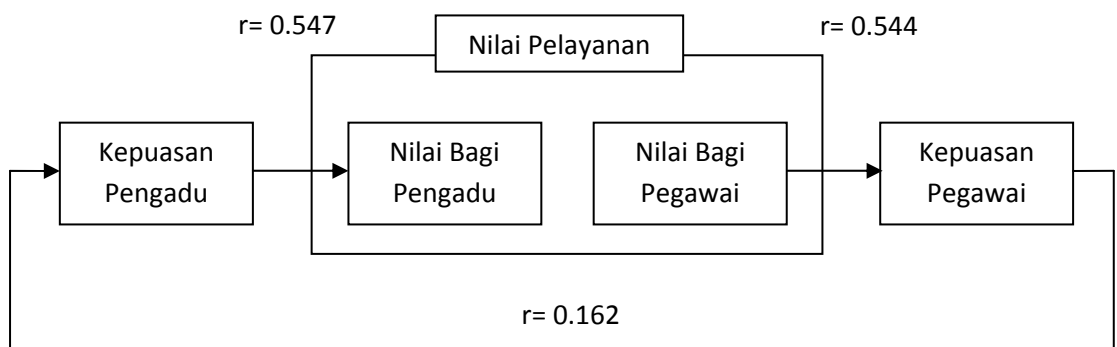
bahwa kepuasan pelanggan menciptakan efek *"mirror"* (cermin) terhadap kepuasan pegawai. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Scheider dan Bowen (1985) di cabang-cabang organisasi perbankan, seperti yang dikutip Heskett (1997:99), yang menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai, juga belum terjadi pada organisasi Biro Pengaduan Masyarakat. Namun demikian dalam hal tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya, Biro Pengaduan Masyarakat sudah memberikan tingkat kepuasan yang baik (memuaskan).

4.2.9.4. Analisis Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelayanan terhadap Kepuasan Pegawai.

Dari hasil temuan perhitungan hubungan variabel di atas, maka bila digambarkan dalam model akan tampak sebagai berikut:

Gambar 4-8

Hasil Analisis Hubungan Kepuasan Pelanggan, Nilai Pelayanan dan Kepuasan Pegawai



Sumber: Pengolahan data penulis

Dari model penelitian ini terlihat bahwa hubungan antara kepuasan pengadu dengan nilai pengadu dan antara variabel nilai bagi pegawai dengan variabel kepuasan pegawai belum memperlihatkan hubungan yang nyata dengan nilai koefisien korelasi yang sedang yaitu masing-masing sebesar 0,547 dan 0.544.

Sedangkan hubungan antara kepuasan pelanggan dan kepuasan kerja karyawan, walaupun menunjukkan hubungan yang positif dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0.162, namun hubungan tersebut masih sangat rendah. Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang walaupun telah berada pada tingkat puas, tetapi hubungan tersebut masih belum terkait secara nyata dengan tingkat kepuasan pegawainya yang berada pada tingkat kepuasan netral/biasa saja.

4.2.10. Hasil Analisis Secara Keseluruhan

Berikut ini disajikan data hasil temuan penelitian mengenai hubungan antara kepuasan pelanggan, nilai pelayanan dan kepuasan kerja karyawan di Biro Pengaduan Masyarakat. Dari tabel 5-44 terlihat hasil pengukuran dan skor seluruh aspek-aspek yang diteliti. Untuk tingkat kepuasan pelanggan, pengukuran ini terdiri dari 5 aspek indikator yang dinilai, yaitu aspek *tangible* dengan tingkat kepuasan sebesar 0.99, aspek *reliability* 0.87, aspek *responsiveness* 0.70, aspek *assurance* 0.88 dan aspek *empathy* 0.77. Dari kelima aspek itu, diperoleh nilai rata-rata tingkat kepuasan pelanggan sebesar 0.84 sehingga masuk dalam tingkatan sangat puas. Aspek yang paling rendah dibandingkan aspek-aspek yang lain adalah aspek *responsiveness*, kecepatan dalam memberikan informasi merupakan kesenjangan yang paling tinggi antara persepsi dan harapan. Hal

tersebut dikarenakan belum dibangunnya sistem informasi yang dapat mendukung pencarian data dengan cepat dan digitalisasi dokumen.

Selanjutnya, pengukuran nilai pelayanan dan aspek nilai bagi pegawai. Aspek nilai pengadu, yaitu hasil yang diterima dibanding dengan biaya yang dikeluarkan pengadu, mendapat total skor sebesar 3.75 yang berarti nilai tersebut sesuai dengan harapan pelanggan (kepuasan tinggi). Sedangkan nilai bagi pegawai, yaitu perasaan puas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya mendapat skor 3.36 atau cukup sesuai / puas.

Kemudian, untuk pengukuran kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan yang terdiri dari 18 indikator yang diberikan dalam bentuk pertanyaan, variabel ini mendapatkan skor sebesar 3.28 atau berada pada kondisi netral atau biasa saja. Pada variabel ini, aspek yang mendapatkan skor paling rendah adalah kebebasan berganti ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, hal ini disebabkan karena kualifikasi pendidikan pada tiap formasi jabatan pada Biro Pengaduan Masyarakat berbeda-beda.

Dalam analisis hubungan variabel kepuasan pengadu dengan nilai pengadu didapat koefisien korelasi dengan tingkat pengukuran sedang, yaitu sebesar 0,547. Hal tersebut menunjukkan bahwa masyarakat/pengadu belum memahami tugas dan fungsi Biro Pengaduan Masyarakat yang tidak mempunyai kewenangan penyelidikan dan penyidikan dan menganggap bahwa semua permasalahan yang diadukan kepada Presiden dapat diselesaikan sesuai harapan pengadu.

Hubungan nilai bagi pegawai dengan kepuasan pegawai koefisien korelasinya pada tingkat pengukuran sedang, yaitu sebesar 0,544. Hasil pengukuran tersebut menunjukkan bahwa penetapan grade yang berimplikasi kepada besaran tunjangan, masih dirasakan kurang adil bagi pegawai golongan rendah, karena penetapan grade tersebut tidak

memperhatikan lama bekerja. Oleh karena itu, maka pelayanan yang dilakukan oleh pegawai tersebut cenderung tidak berorientasi kepada kepuasan pelanggan dan melayani dengan apa adanya.

Hubungan antara Kepuasan pegawai dengan kepuasan pengadu memperoleh koefisien korelasi (r) yang paling rendah, yaitu sebesar 0.162. Hal tersebut dikarenakan penetapan grade yang menentukan besarnya tunjangan kinerja dan pemberian *reward* yang kurang diperhatikan, sehingga tidak mempengaruhi pelayanan yang diberikan kepada pengadu yang nantinya akan berpengaruh kepada tingkat kepuasan pengadu.

Tabel 4-39
Hasil Pengukuran Secara Keseluruhan

No	Aspek Yang Diukur	Skor/Nilai	Tingkat Pengukuran
1	Kepuasan Pelanggan	0.84	Sangat Puas
	- Aspek <i>Tangible</i>	0.99	Sangat Puas
	- Aspek <i>Reliability</i>	0.87	Sangat Puas
	- Aspek <i>Responsiveness</i>	0.70	Puas
	- Aspek <i>Assurance</i>	0.88	Sangat Puas
	- Aspek <i>Empathy</i>	0.77	Puas
2	Nilai Pelayanan		
	- Nilai Pelanggan	3.75	Kepuasan tinggi
	- Nilai Bagi Pegawai	3.36	Puas/Sesuai
3	Kepuasan Kerja Pegawai	3.28	Netral
4	- Hubungan Kepuasan Pengadu dengan Nilai Pengadu	0.547	Sedang
	- Hubungan Nilai Bagi Pegawai dengan Kepuasan Pegawai	0.544	Sedang
	- Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Pengadu	0.162	Sangat rendah

Sumber: Pengolahan data penulis

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan hasil pembahasan, pengukuran pada variabel nilai pelayanan menunjukkan bahwa nilai pengadu berada pada posisi sesuai dengan yang diharapkan (kategori puas). Pengukuran variabel nilai pelayanan dilakukan setelah proses pelayanan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Harjati (2003:115), bahwa nilai pelayanan (nilai pengadu) dapat diukur sebelum, sesudah dan selama proses pelayanan.

Pada pengukuran variabel kepuasan pengadu, hasil secara keseluruhan berada pada tingkat puas. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kotler (2000), bahwa kepuasan pelanggan tergantung pada nilai kinerja produk (nilai pelayanan) yang dirasakan secara relatif terhadap harapan pelanggan.

Hasil pengukuran tingkat kepuasan pegawai menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pegawai berada pada tingkat kepuasan yang netral atau biasa saja. Kondisi tingkat kepuasan ini sebaiknya ditingkatkan untuk masa-masa mendatang, sesuai dengan pernyataan Cooper dan Summers (1990), seperti yang dikutip Ellitan (2003:243), bahwa karyawan adalah pelanggan pelayanan internal dan karyawan adalah orang-orang yang dapat menilai kualitas pelayanan internal, yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan eksternal. Pada pengukuran variabel ini, tingkat kepuasan yang tinggi sebagian besar dirasakan oleh pejabat atau pegawai golongan III dan IV. Pemberian tunjangan dan grade yang dinilai telah mencukupi kebutuhan keluarga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

Pengukuran hubungan antara kepuasan pengadu dengan nilai pelayanan menunjukkan tingkat hubungan yang positif dan berada pada tingkat hubungan sedang. Pengukuran ini menunjukkan bahwa variabel nilai

pengadu dan kepuasan pelanggan berkorelasi linier yang positif, namun rendah (29,9%), dan selebihnya (70,1%) terkait oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dan dimasukkan dalam penelitian ini. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Parsaulian Siregar (2004) dengan judul “Analisis kepuasan Pelanggan, Nilai Pelayanan, dan Kepuasan Kerja di PT. Garuda Indonesia”.

Dari hasil pengukuran hubungan antara kepuasan kerja pegawai dengan nilai pelayanan (nilai pegawai), tampak hubungan kedua variabel bernilai positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai, maka semakin tinggi nilai/hasil kerja yang akan diberikan kepada pelanggannya. Pengukuran tersebut sesuai dengan Andersen, Fomel dan Lehman (1994) seperti yang dikutip Banker et.al, (2000:3), bahwa skor kepuasan pelanggan yang lebih tinggi bagi suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja. Sementara itu Robbins (2003:103), mengatakan bahwa organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas dan organisasi yang bahagia adalah organisasi yang lebih produktif. Heskett (1997:11) dalam bukunya yang berjudul “*The cycle of Capability*”, juga mengatakan bahwa karyawan yang puas adalah karyawan yang loyal dan produktif.

Hasil pengukuran hubungan antara kepuasan pengadu dengan kepuasan pegawai menunjukkan hubungan yang positif namun tidak signifikan. Hal tersebut dikarenakan penetapan grade yang menentukan besarnya tunjangan kinerja dan pemberian *reward* yang kurang diperhatikan, sehingga tidak mempengaruhi pelayanan yang diberikan kepada pengadu yang nantinya akan berpengaruh kepada tingkat kepuasan pengadu. Hasil pengukuran tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ishak Djohar (2001) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai, Iklim Organisasi, dan Insentif Terhadap Kepuasan Klien Dinas Tata Bangunan DKI Jakarta”.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil temuan di atas, berikut ini sejumlah saran guna perbaikan dalam usaha meningkatkan kepuasan pelayanan penanganan pengaduan masyarakat dan kepuasan kerja pegawai Biro Pengaduan Masyarakat.

1. Tingkat kepuasan pengadu secara keseluruhan telah berada pada kategori puas, namun ada beberapa hal yang sebaiknya perlu mendapat perhatian, yaitu kebersihan toilet, kecepatan dalam memberikan informasi, ketanggapan organisasi terhadap pengadu secara individu, dan waktu pelayanan. Dalam hal waktu pelayanan, Biro Pengaduan Masyarakat perlu menambah jumlah SDM, mengingat jumlah volume surat masuk yang cukup besar dan tidak sebanding dengan jumlah SDM yang ada saat ini. Kecepatan dalam memberikan informasi kepada pengadu, baik yang datang langsung maupun yang tidak, dapat diatasi dengan pembangunan sistem informasi, yang mendukung administrasi, analisis dan pengarsipan. Seiring dengan banyaknya pengadu yang datang langsung ke Biro Pengaduan Masyarakat dalam setiap harinya, pemeliharaan kebersihan toilet perlu lebih diawasi, demi kenyamanan pengadu.
2. Terkait dengan peningkatan nilai pelayanan, perlu dilakukan sosialisasi mengenai tugas dan fungsi Biro Pengaduan Masyarakat, serta mekanisme penanganan pengaduan masyarakat. Hal tersebut perlu dilakukan karena prosentase pengaduan yang tidak berkadar pengawasan adalah sebesar 59% (data Biro Pengaduan Masyarakat Tahun 2010). Selama ini, pengadu memiliki persepsi bahwa semua permasalahan dapat terselesaikan dengan mengirimkan pengaduan kepada Presiden, baik yang bersifat pribadi, organisasi, ataupun nasional/kenegaraan. Dari sejak awal dibentuk sampai dengan sekarang, banyak permasalahan yang seharusnya dapat diselesaikan di tingkat daerah, mengingat sebagian kewenangan pemerintah pusat telah dilimpahkan ke daerah (otonomi daerah). Selain adanya pengaduan yang merupakan kewenangan pemerintah daerah, pengadu juga

seringkali meminta agar Presiden dapat melakukan intervensi masalah hukum atau di tingkat pengadilan.

3. Agar hubungan antara nilai pengadu dengan kepuasan pengadu cukup berarti dan dapat mempertahankan kepuasan pengadu, maka perlu dilakukan upaya-upaya yang terus menerus untuk mendorong pegawai, agar tetap memperhatikan pengadu, misalnya dengan memberikan bonus atau kenaikan *grade* bagi pegawai yang telah memberikan pelayanan kepada pengadu dengan baik.
4. Pembinaan tingkat kepuasan pegawai perlu dilakukan secara terus menerus guna mambangkitkan indikator-indikator kepuasan kerja lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi seperti kebebasan berganti ganti pekerjaan dari waktu ke waktu, kesempatan untuk berkembang, penghargaan/sangsi jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik/buruk dan kesempatan mengembangkan karir melalui alih tugas atau promosi. Pegawai yang telah memenuhi syarat dan berprestasi dengan baik, dapat diberikan kesempatan untuk diajukan mendapatkan promosi, atau mendapatkan kenaikan pangkat dan menempati posisi yang sesuai apabila telah dinyatakan lulus pada Ujian Kenaikan Pangkat dan Penyesuaian Ijazah.
5. Rekomendasi penulis untuk penelitian selanjutnya adalah penambahan ruang lingkup penelitian yang mencakup lingkungan Kepresidenan, yaitu Wakil Presiden, Sekretariat Kabinet, dan Staf Khusus Presiden yang menangani pengaduan masyarakat kepada Presiden yang melalui SMS.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Davis, K. 1981, *Human Behaviour at Work Organization Behavior*, 6th ed. New York, McGraw Hill Book Company.
- Ghozali, Imam, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Heskett, James L., Sasser, Jr., W. Earl, & Schlesinger, Leonard A., 1997, *The Service Profit Chain: How to Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York: The Free Press, Jakarta.
- Irawan, P., 2003, *Logika dan Prosedur Penelitian*, 5 rd ed, STIA_LAN Press, Jakarta
- Kuncoro, M. 2003, *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*, Jakarta, Erlangga.
- Lovelock, Christopher H, 1994, *Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage*, International Edition, McGraw Hill Book, Singapore
- Meyer, Paul & Slechta Randy, 2008, *Lima Pilar Kepemimpinan – Teknik Menjembatani Kesenjangan Pimpinan*, Nafiri Gabriel, Jakarta
- Mukhtar H., 2009, *Bimbingan Skripsi, Tesis dan Artikel Ilmiah*, Gaung Persada Press, Jakarta
- M. Mas'ud Said, 2007, *Birokrasi di Negara Birokratis*, Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang, Malang.
- Pawitra, Teddy, 2003, *Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing: Konsep Pengukuran dan Implikasi Stratejik dalam Strategi Baru Manajemen Pemasaran*, editor A. Usmara, Penerbit Umara Books, Jakarta
- Porter, L.W, 1961, *A Study of Perceived Need Satisfaction In Bottom and Middle Management Job*, Journal of Applied Psychology, Februari 1961
- Porter, M.E., 1994, *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Terjemahan, PT. Binarupa Aksara, Jakarta
- Robbins, S.P. 2003, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan, Indeks, Jakarta

- Sampara Lukman, 2004, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, STIA-LAN Press, Jakarta
- Schneider, B & Smith, N., 1986, *Staffing Organization*, Glenview, IL Scott, Foresmen
- Siagian, S.P., 2002, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, ed. 1, Cet.9 Bumi Aksara, Jakarta
- Steer, R.M, 1980, *Efektifitas Organisasi*, Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Administrasi*, ed. Revisi, cetakan 17, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2007, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Suharyadi, SK. Purwanto, 2004, *Statistika untuk Ekonomi & Keuangan Modern*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Supranto, J., 2003, *Metode Riset Aplikasinya Dalam Pemasaran*, Rineka Cipta, Jakarta
- Teguh, Wahyono, 2009, *25 Model Analisis Statistik dengan SPSS 17*, PT. Elex Media Computindo, Jakarta
- Umar, Husein, 2003, *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- , 2008, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Wahyono, Teguh, 2009, *25 Model Analisis Statistik dengan SPSS 17*, Jakarta: PT. Elex Media Computindo
- Wexley, K.N. & Yuki, G.A., 2003, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, 2nd ed, Terjemahan, Rineka Cipta, Jakarta
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, USA
- Zeithaml, Mary Jo Bitner, 2000, *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2nd Edition, McGraw-Hill, USA
- , Pasuraman, A. & Berry, L.L. 1990, *Delivering Quality Service*, New York, The Free Press

Journal:

Banker, R.D., Konstans, C., Mashruwala, R., *A Contextual Study of Link Between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction and Financial Performance*, 2000, Last revised:10 November.

Ellitan, Lenna, 2003, *Strategi Mendongkrak Kualitas Pelayanan*, dalam *Strategi Baru Manajemen Pemasaran*, Jakarta, Amara Books

Harjati, liliy, 2003, *Tidak Cukup Hanya kepuasan Pelanggan Diperlukan Nilai Pelanggan untuk Survival*, *Strategi Manajemen Pemasaran*, Penerbit Amara Books, Jogjakarta, hal. 111-132

Ostroff, Cheri, 1992, *The Relationship between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational Level Analysis*, *Journal of Applied Psychology*, Industrial Relation Center, University of Minnesota, p.963-974

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulin, P.V., 1974, *Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technician*, *Journal of Applied Psychology*, p.603-609

Schlesinger, L.A. and Zornitsky, J.J., 1992, *Job Satisfaction, Service Capability and Customer Satisfaction: An examination of Linkage and Management Implication*, *Human Resource Planning*, Vo. 14 No. 2

-----, Heskett, J.L., 1991, *Customer Satisfaction is Rooted in Employee Satisfaction*, *Harvard Business Review*, p. 148-149

Schneider, B., & Bowen, D.E, 1985, *Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Exiention*, *Journal of Applied Psychology*, p. 423-433

Tesis:

Djohar, Ishak, 2001, *Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai, Iklim Organisasi dan insentif terhadap Kepuasan Klien Dinas Tata Bangunan DKI Jakarta*, Tesis, Tidak dipublikasikan, Program Studi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, Program Pascasarjana, UI

Husodo, N.S, 2004, *Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Museum Seni Rupa dan Keramik*, Tesis, Tidak dipublikasikan, Program Studi Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik, Program Pascasarjana, UI

Setiawaty, T.R., 2003, *Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Kasus Unit Terminal Petikemas di Pelabuhan Tanjung Priok*, Tesis, Tidak dipublikasikan, Program Studi Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana, UI

Siregar, Parsaulian, 2004, Analisis Hubungan kepuasan Pelanggan, Nilai Pelayanan, dan Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Garuda Indonesia

Syafrudin, 1997, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kepuasan Pelanggan (studi kasus pada Restoran Sederhana Masakan Padang), Tesis, Tidak dipublikasikan, Program Studi Kajian Timur Tengah dan Islam, Program Pascasarjana, UI

Sumber Lainnya:

Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pedoman Penanganan pengaduan Masyarakat Bagi Instansi Pemerintah

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 25 Tahun 2004 (Kep./25/M.PAN/2/2004) tentang Indeks Kepuasan Masyarakat

Majalah Mersela, Vol. 5, No.2 Juli 2010

Peraturan Presiden Nomor 31 tahun 2005 tentang Sekretariat Negara dan Sekretariat Kabinet

Peraturan Menteri Sekretaris Negara Nomor 1 tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Negara Republik Indonesia

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah

Peraturan Nomor 14 Tahun 2008 tentang Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Sekretariat Negara

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

UU Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN

DAFTAR PERTANYAAN

TINGKAT KEPUASAN KARYAWAN

I. Tingkat Kepuasan Karyawan

Beri tanda (√) pada kolom yang sesuai menurut pendapat anda mengenai pernyataan di bawah ini:

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Netral	Puas	Sangat Puas
1	Kebebasan dalam memanfaatkan waktu kerja					
2	Kebebasan bekerja sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Kebebasan berganti ganti pekerjaan dari waktu ke waktu					
4	Kesempatan menjadi bagian penting dalam kelompok kerja					
5	Cara pemimpin menangani bawahan					
6	Kemampuan atasan langsung dalam membuat keputusan dalam kaitan perhatian organisasi dalam kepentingan pengadu secara individu4					
7	Kesesuaian pekerjaan dengan hati nurani					
8	Pekerjaan saat ini dapat memberikan jaminan kehidupan y.a.d.					
9	Kesempatan membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja					
10	Kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki dalam pemenuhan pemecahan masalah					
11	Penerapan kebijaksanaan organisasi dalam kaitan perhatian organisasi terhadap kepentingan pengadu					

12	Imbalan yang diterima dihubungkan dengan beban pekerjaan					
13	Kesempatan untuk berkembang					
14	Kesempatan menggunakan cara sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dalam mendukung kecepatan memberikan informasi					
15	Kebersihan ruangan					
16	Keharmonisan kerja sesama rekan kerja					
17	Penghargaan jika menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
18	Kesempatan mengembangkan karir melalui alih tugas atau promosi					
19	Perasaan puas yang diperoleh dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut					

II. Saran kepada organisasi untuk dapat meningkatkan kepuasan di dalam pekerjaan

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

DAFTAR PERTANYAAN PERSEPSI KEPUASAN PENGADU

I. Identitas Responden

- a. Umur : Tahun
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- c. Mengirimkan pengaduan sebanyak :
- 1 – 2 x 3 – 6 x 7 – 10 x > 10x

II. Pertanyaan-pertanyaan berikut menggambarkan kondisi pelayanan Biro Pengaduan Masyarakat.

Mohon anda tunjukkan bagaimana persepsi anda terhadap pelayanan pengaduan dan seberapa tinggi tingkat kepuasan anda terhadap layanan tersebut dengan memberi tanda (√) pada tempat yang disediakan

	No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
			Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Netral	Puas	Sangat Puas
Tangible	1	Desain interior ruangan					
	2	Penampilan petugas					
	3	Kenyamanan ruang tunggu					
	4	Kebersihan ruangan					
	5	Kebersihan toilet					
Reliability	6	Ketepatan waktu pelayanan					
	7	Kenyamanan dalam penyampaian pengaduan					
	8	Keakuratan informasi					
Responsiveness	9	Pemenuhan pemecahan masalah					

Assurance	10	Kecepatan memberikan informasi					
	11	Kecekatan petugas dalam menyelesaikan masalah					
	12	Kesopanan /keramahan petugas dalam memberikan pelayanan					
	13	Perasaan aman dalam penyampaian pengaduan					
Empathy	14	Perhatian petugas dalam memberikan pelayanan					
	15	Perhatian organisasi terhadap kepentingan pengadu					
	16	Perhatian organisasi dalam kepentingan pengadu secara individu					
	17	Waktu pelayanan yang diberikan kepada pengadu					

DAFTAR PERTANYAAN
HARAPAN KEPUASAN PENGADU

III. Berdasarkan pengalaman Anda sebagai pengadu, bagaimana menurut anda sebaiknya pelayanan Biro Pengaduan Masyarakat. Untuk mengetahui tingkat harapan Saudara terhadap pelayanan jasa penanganan pengaduan, pilihlah salah satu jawaban di bawah ini dengan memberi tanda (√) pada pilihan yang disediakan:

No	PERNYATAAN	TINGKAT KEPUASAN				
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Netral	Puas	Sangat Puas
1	Desain interior ruangan					
2	Penampilan petugas					
3	Kenyamanan ruang tunggu					
4	Kebersihan ruangan					
5	Kebersihan toilet					
6	Ketepatan waktu pelayanan					
7	Mendapatkan rasa aman					
8	Keakuratan informasi					
9	Pemenuhan pemecahan masalah					
10	Kecepatan memberikan informasi					
11	Kecekatan petugas dalam menyelesaikan masalah					
12	Kesopanan /keramahan petugas dalam memberikan pelayanan					
13	Perasaan aman dalam penyampaian pengaduan					
14	Perhatian petugas memberikan pelayanan					
15	Perhatian organisasi terhadap pengadu					
16	Perhatian organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengadu					
17	Waktu pelayanan yang diberikan kepada pengadu					

DAFTAR PERTANYAAN

NILAI PELAYANAN

Beri tanda (√) pada jawaban yang disediakan:

1. Total manfaat pelayanan yang anda rasakan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

- a. Sangat sesuai b. Sesuai c. Cukup sesuai
d. Tidak Sesuai e. Sangat tidak sesuai

2. Saran

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN ANDA MENGISI KUESIONER INI

JABATAN * JENIS_KELAMIN Crosstabulation

Count

		JENIS_KELAMIN		Total
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
JABATAN	KEPALA BIRO	1	0	1
	KEPALA BAGIAN	2	0	2
	KEPALA SUBBAGIAN	4	1	5
	STAF	12	5	17
Total		19	6	25

JABATAN * MASA_KERJA Crosstabulation

Count

		MASA_KERJA				Total
		1-5	6-10	11-15	>15	
JABATAN	KEPALA BIRO	0	0	0	1	1
	KEPALA BAGIAN	0	0	0	2	2
	KEPALA SUBBAGIAN	0	1	2	2	5
	STAF	11	2	2	2	17
Total		11	3	4	7	25

MASA_KERJA * JENIS_KELAMIN Crosstabulation

Count

		JENIS_KELAMIN		Total
		LAKI-LAKI	PEREMPUAN	
MASA_KERJA	1-5	7	4	11
	6-10	1	2	3
	11-15	4	0	4
	>15	7	0	7
Total		19	6	25

Validitas Persepsi Kepuasan Pengadu

Correlations

	TANGBI1	TANGBI2	TANGBI3	TANGBI4	TANGBI5	RELIAB1	RELIAB2	RELIAB3	RESP1	RESP2	RESP3	ASS1	ASS2	EMP1	EMP2	EMP3	EMP4	Total
TANGBI1 Pearson Correlat	1	.241	.258	.249	.248	.007	.159	.186	-.067	.130	.129	.163	.005	-.001	-.147	.057	-.023	.366*
N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
TANGBI2 Pearson Correlat		1	.341*	-.020	.180	.122	.194	.122	.068	-.134	.074	.074	-.021	-.146	.204	.119	-.099	.877
N		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
TANGBI3 Pearson Correlat			1	.341*	.215	.602	.086	.086	.469	.438	.444	.210	.082	.106	.084	.095	.226	.462*
N			49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
TANGBI4 Pearson Correlat				1	.329*	.001	.254	.240	.178	.092	.119	.019	-.025	-.232	.084	.084	.257	.502*
N				49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
TANGBI5 Pearson Correlat					1	.464*	.254	.240	.178	.092	.119	.019	-.025	-.232	.084	.084	.257	.502*
N					49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
RELIAB1 Pearson Correlat						1	.513*	.123	.009	.400	.009	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.377*
N						49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
RELIAB2 Pearson Correlat							1	.372*	.207	.154	.154	.120	.086	.066	.146	.146	.146	.511*
N							49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
RELIAB3 Pearson Correlat								1	.225	.066	.042	.078	.066	.066	.146	.146	.146	.394*
N								49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
RESP1 Pearson Correlat									1	.592*	.146	.146	.146	.146	.146	.146	.146	.443*
N									49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
RESP2 Pearson Correlat										1	.161	.194	.169	.169	.169	.169	.169	.330*
N										49	49	49	49	49	49	49	49	49
RESP3 Pearson Correlat											1	.466*	.188	.188	.188	.188	.188	.345*
N											49	49	49	49	49	49	49	49
ASS1 Pearson Correlat												1	.476*	.371*	.257	.241	.226	.505*
N												49	49	49	49	49	49	49
ASS2 Pearson Correlat													1	.373*	.225	.265	.051	.333*
N													49	49	49	49	49	49
EMP1 Pearson Correlat														1	.302*	.074	.163	.500*
N														49	49	49	49	49
EMP2 Pearson Correlat															1	.535*	.404*	.569*
N															49	49	49	49
EMP3 Pearson Correlat																1	.316*	.345*
N																49	49	49
EMP4 Pearson Correlat																	1	.445*
N																	49	49
Total Pearson Correlat																		1
N																		49

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Validitas Kepuasa Karyawan

Correlations

	WKT_KRJBBS	KERBBS	GNTBAG	PTGEM	BWHEM	KATSSS	HATTAM	YADBTU	REKSJUA	KEKEM	ORGAMB	SRNBRMKBGR	SPIKAKSI	KRKHUMS	REHPHGAN	KARIR	PRNUKUS	SLSSE	Total	
WKT_KRJBBS	1																			
KERBBS		1																		
GNTBAG			1																	
PTGEM				1																
BWHEM					1															
KATSSS						1														
HATTAM							1													
YADBTU								1												
REKSJUA									1											
KEKEM										1										
ORGAMB											1									
SRNBRMKBGR												1								
SPIKAKSI													1							
KRKHUMS														1						
REHPHGAN															1					
KARIR																1				
PRNUKUS																	1			
SLSSE																		1		
Total																			1	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliabilitas Harapan Pengadu

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	49	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,629	,634	17

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TANGIB1	3,4898	,58175	49
TANGIB2	3,6735	,80072	49
TANGIB3	3,5714	,61237	49
TANGIB4	3,6531	,66304	49
TANGIB5	3,1224	,75368	49
RELIAB1	3,1224	,78083	49
RELIAB2	3,7551	,52164	49
RELIAB3	3,8163	,60116	49
RESP1	4,0408	,40616	49
RESP2	4,1429	,61237	49
RESP3	3,7959	,70651	49
ASS1	3,7959	,53927	49
ASS2	3,8163	,56544	49
EMP1	3,6531	,66304	49
EMP2	3,6939	,61928	49
EMP3	3,7347	,67006	49
EMP4	3,9388	,65854	49

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,695	3,122	4,143	1,020	1,327	,072	17
Item Variances	,409	,165	,641	,476	3,887	,015	17
Inter-Item Covariances	,037	-,143	,297	,440	-2,080	,003	17
Inter-Item Correlations	,093	-,299	,505	,804	-1,690	,019	17

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TANGIB1	59,3265	15,849	,190	,238	,621
TANGIB2	59,1429	14,708	,280	,273	,608
TANGIB3	59,2449	15,439	,261	,346	,612
TANGIB4	59,1633	14,848	,349	,427	,598
TANGIB5	59,6939	14,300	,386	,456	,590
RELIAB1	59,6939	15,342	,183	,644	,625
RELIAB2	59,0612	15,392	,343	,471	,603
RELIAB3	59,0000	15,875	,174	,328	,623
RESP1	58,7755	16,094	,249	,462	,616
RESP2	58,6735	15,308	,289	,466	,608
RESP3	59,0204	15,479	,196	,247	,621
ASS1	59,0204	15,895	,205	,483	,619
ASS2	59,0000	15,625	,252	,306	,613
EMP1	59,1633	15,514	,214	,257	,618
EMP2	59,1224	15,776	,185	,464	,622
EMP3	59,0816	15,660	,181	,211	,623
EMP4	58,8776	15,901	,140	,243	,629

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
62,8163	17,070	4,13155	17

Reliabilitas Persepsi Pengadu

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	49	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,709	,718	17

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TANGIB1	3,7959	,64484	49
TANGIB2	3,5510	,73771	49
TANGIB3	3,6531	,69375	49
TANGIB4	3,5714	,61237	49
TANGIB5	2,7551	,72257	49
RELIAB1	2,6122	,57068	49
RELIAB2	3,6735	,55482	49
RELIAB3	3,1020	,87190	49
RESP1	3,1633	,65660	49
RESP2	2,6531	,63084	49
RESP3	2,6122	,53293	49
ASS1	3,0612	,51673	49
ASS2	3,4082	,57440	49
EMP1	2,8980	,68450	49
EMP2	3,1837	,69742	49
EMP3	2,7143	,64550	49
EMP4	2,8571	,61237	49

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,133	2,612	3,796	1,184	1,453	,167	17
Item Variances	,423	,267	,760	,493	2,847	,014	17
Inter-Item Covariance	,053	-,126	,245	,371	-1,949	,004	17

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TANGIB1	49,4694	19,838	,237	,401	,702
TANGIB2	49,7143	19,500	,241	,394	,703
TANGIB3	49,6122	19,117	,332	,380	,692
TANGIB4	49,6939	19,134	,393	,492	,687
TANGIB5	50,5102	19,672	,222	,437	,705
RELIAB1	50,6531	19,940	,265	,427	,700
RELIAB2	49,5918	19,080	,460	,528	,682
RELIAB3	50,1633	19,181	,219	,313	,709
RESP1	50,1020	19,344	,319	,669	,694
RESP2	50,6122	20,076	,202	,524	,706
RESP3	50,6531	20,190	,238	,423	,702
ASS1	50,2041	19,457	,415	,659	,687
ASS2	49,8571	20,167	,217	,412	,704
EMP1	50,3673	18,904	,377	,348	,687
EMP2	50,0816	18,410	,454	,560	,678
EMP3	50,5510	19,961	,215	,529	,705
EMP4	50,4082	19,455	,331	,484	,693

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
53,2653	21,616	4,64926	17

Reliabilitas Kepuasan Kerja Pegawai

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	25	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	25	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,978	,978	19

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
WKT_KRJ	3,4400	1,15758	25
BBS_KER	3,6400	,99499	25
BBS_GNTI	2,7600	,96954	25
BAG_PTG	3,4800	1,04563	25
PEM_BWH	3,3200	1,14455	25
KEM_ATS	3,1200	1,23558	25
SES_HATI	3,5600	,96090	25
JAM_YAD	3,4800	,82260	25
BTU_REK	3,3600	1,15036	25
GUNA_KEM	3,6400	1,03602	25
KEB_ORG	3,1600	1,02794	25
IMB_BBN	3,6400	,99499	25
BRKMBG	2,8000	1,15470	25
CR_SDIRI	3,3600	,95219	25
KDSI_KRJ	3,2000	1,11803	25
KHRMS_REK	3,4800	1,04563	25
PHRGAAN	2,8800	1,01325	25
KARIR_PRMS	2,8800	,97125	25
PUAS_SLSE	3,3600	,99499	25

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,293	2,760	3,640	,880	1,319	,083	19
Item Variances	1,094	,677	1,527	,850	2,256	,042	19
Inter-Item Covariance	,764	,343	1,293	,950	3,767	,030	19

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WKT_KRJ	59,1200	251,610	,796	.	,977
BBS_KER	58,9200	257,910	,728	.	,978
BBS_GNTI	59,8000	257,333	,768	.	,977
BAG_PTG	59,0800	252,660	,855	.	,976
PEM_BWH	59,2400	248,107	,908	.	,976
KEM_ATS	59,4400	246,923	,868	.	,976
SES_HATI	59,0000	254,917	,858	.	,976
JAM_YAD	59,0800	262,160	,726	.	,978
BTU_REK	59,2000	248,917	,880	.	,976
GUNA_KEM	58,9200	253,660	,831	.	,977
KEB_ORG	59,4000	253,667	,838	.	,976
IMB_BBN	58,9200	253,160	,885	.	,976
BRKMBG	59,7600	248,607	,885	.	,976
CR_SDIRI	59,2000	255,333	,852	.	,976
KDSI_KRJ	59,3600	252,240	,808	.	,977
KHRMS_REK	59,0800	251,577	,889	.	,976
PHRGAAN	59,6800	254,310	,830	.	,977
KARIR_PRMS	59,6800	256,810	,784	.	,977
PUAS_SLSE	59,2000	257,833	,731	.	,978

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
62,5600	282,173	16,79802	19

Kepuasan Pengadu → Nilai Pengadu

Regression – Linear

Correlations

		Kepuasan Pengadu	Nilai Pengadu
Pearson Correlation	Kepuasan Pengadu	1,000	,547
	Nilai Pengadu	,547	1,000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Pengadu	.	,000
	Nilai Pengadu	,000	.
N	Kepuasan Pengadu	49	49
	Nilai Pengadu	49	49

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Nilai Pengadu ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kepuasan Pengadu

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,547 ^a	,299	,284	,206	,299	20,019	1	47	,000

a. Predictors: (Constant), Nilai Pengadu

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,847	1	,847	20,019	,000 ^a
	Residual	1,988	47	,042		
	Total	2,835	48			

a. Predictors: (Constant), Nilai Pengadu

b. Dependent Variable: Kepuasan Pengadu

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,942	,171		17,221	,000		
	Nilai Pengadu	,201	,045	,547	4,474	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Pengadu

Nilai Bagi Pegawai → Kepuasan Pegawai

Correlations

		Nilai Pegawai	Kepuasan Pegawai
Pearson Correlation	Nilai Pegawai	1,000	,544
	Kepuasan Pegawai	,544	1,000
Sig. (1-tailed)	Nilai Pegawai	.	,002
	Kepuasan Pegawai	,002	.
N	Nilai Pegawai	25	25
	Kepuasan Pegawai	25	25

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Pegawai ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Nilai Pegawai

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,544 ^a	,296	,265	,85278	,296	9,672	1	23	,005

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Pegawai

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,034	1	7,034	9,672	,005 ^a
	Residual	16,726	23	,727		
	Total	23,760	24			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Pegawai

b. Dependent Variable: Nilai Pegawai

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,751	,545		3,215	,004			
	Kepuasan Pega	8,418	2,707	,544	3,110	,005	,544	,544	,544

a. Dependent Variable: Nilai Pegawai

Kepuasan Kerja Pegawai → Kepuasan Pengadu

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,162 ^a	,026	-,016	,065	,026	,624	1	23	,438

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Pengadu

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,003	1	,003	,624	,438 ^a
	Residual	,097	23	,004		
	Total	,099	24			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Pengadu

b. Dependent Variable: Kepuasan Pegawai

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	5% Confidence Interval for	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	,002	,239		,010	,992	-,493	,497
	Kepuasan Pengadu	,051	,064	,162	,790	,438	-,082	,184

a. Dependent Variable: Kepuasan Pegawai

Nilai Pengadu

Statistics

Nilai Pengadu

N	Valid	49
	Missing	0
Mean		3.7551
Std. Error of Mean		.09463
Median		4.0000
Std. Deviation		.66240
Variance		.439
Range		3.00
Minimum		2.00
Maximum		5.00
Percentiles	25	3.0000
	50	4.0000
	75	4.0000

Nilai Pengadu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2.00	1	2.0	2.0	2.0
3.00	15	30.6	30.6	32.7
4.00	28	57.1	57.1	89.8
5.00	5	10.2	10.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

Nilai pegawai

Statistics

Nilai Pegawai

N	Valid	25
	Missing	24
Mean		3.3600
Median		4.0000
Std. Deviation		.99499
Variance		.990
Range		4.00
Minimum		1.00
Maximum		5.00
Percentiles	25	3.0000
	50	4.0000
	75	4.0000

Nilai Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.0	4.0	4.0
	2.00	4	8.2	16.0	20.0
	3.00	7	14.3	28.0	48.0
	4.00	11	22.4	44.0	92.0
	5.00	2	4.1	8.0	100.0
	Total	25	51.0	100.0	
Missing	System	24	49.0		
Total		49	100.0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
WKT_KRJ	25	1,00	5,00	3,4400	1,15758
BBS_KER	25	1,00	5,00	3,6400	,99499
BBS_GNTI	25	1,00	5,00	2,7600	,96954
BAG_PTG	25	1,00	5,00	3,4800	1,04563
PEM_BWH	25	1,00	5,00	3,3200	1,14455
KEM_ATS	25	1,00	5,00	3,1200	1,23558
SES_HATI	25	1,00	5,00	3,5600	,96090
JAM_YAD	25	1,00	4,00	3,4800	,82260
BTU_REK	25	1,00	5,00	3,3600	1,15036
GUNA_KEM	25	1,00	5,00	3,6400	1,03602
KEB_ORG	25	1,00	5,00	3,1600	1,02794
IMB_BBN	25	1,00	5,00	3,6400	,99499
BRKMBG	25	1,00	5,00	2,8000	1,15470
CR_SDIRI	25	1,00	5,00	3,3600	,95219
KDSI_KRJ	25	1,00	5,00	3,2000	1,11803
KHRMS_REK	25	1,00	5,00	3,4800	1,04563
PHRGAAN	25	1,00	5,00	2,8800	1,01325
KARIR_PRMS	25	1,00	5,00	2,8800	,97125
Valid N (listwise)	25				