

651.3

SUP

F a

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS
PELAYANAN APARAT KANTOR CAMAT
DI KABUPATEN TABANAN

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh :

I GUSTI AYU NYOMAN SUPARTIWI

D4E002005

Kepada

PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG

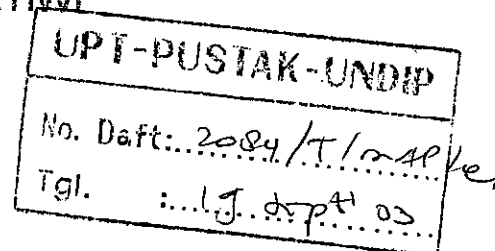
2003

UPT-PUSTAK-UNDIP

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS
PELAYANAN APARAT KANTOR CAMAT
DI KABUPATEN TABANAN

Dipersiapkan dan disusun oleh
I GUSTI AYU NYOMAN SUPARTIWI

D4E002005



Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal : 18 Maret 2003

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji / Pembimbing I,



Dra. Tri Kadarwati, SU

Anggota Dewan Penguji lain :

1. 

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Sekretaris Penguji / Pembimbing II,



Dra. Susi Sulandari, Msi

2.



Drs. Fathurochman, Msi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal 18 Maret 2003

Ketua Program Studi MAP




Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD.

RINGKASAN

Pemerintah kecamatan adalah merupakan unsur aparatur pemerintah yang mempunyai tugas pokok dan fungsi di bidang pelayanan. Sebagai aparatur pelayanan terdepan, aparat pemerintah kecamatan dituntut untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas. Kajian teori yang penulis lakukan dapat diketahui bahwa pelayanan yang berkualitas harus memenuhi beberapa kriteria seperti : *tangible* yaitu berkaitan dengan fasilitas-fasilitas fisik, peralatan dan penampilan personil; *Reliability* (keandalan) yaitu kemampuan pihak pemberi jasa dalam memberikan apa yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan; *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu keinginan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang tanggap; *Assurance* (jaminan) mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dapat dipercaya dan bebas dari resiko; *Emphaty* (empati) meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Berdasar kajian teori dapat diketahui bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan seperti faktor kemampuan, kesadaran, pendapatan, motivasi, faktor gaya kepemimpinan, kondisi kerja, komunikasi, sistem kerja, prosedur kerja, dan sebagainya. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui pengaruh faktor kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi dan prosedur kerja terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini menggunakan rancangan/desain penelitian kuantitatif dengan unit analisis kantor camat di Kabupaten Tabanan. Dari delapan yang ada dipilih secara random tiga kecamatan sampel yaitu Kantor Camat Tabanan, Kantor Camat Kediri, dan Kantor Camat Marga dengan responden adalah aparat di tiga kantor camat tersebut sejumlah 45 orang.

Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

1. Bahwa kemampuan kerja pegawai dan komunikasi organisasi mempunyai hubungan tapi tidak signifikan (nilai koefisien korelasi / z hitung 0,278 lebih kecil dari nilai z tabel 1,96).
2. Kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat mempunyai hubungan yang positif dan signifikan (nilai z hitung 2,946 lebih besar dari z tabel 1,96).
3. Komunikasi organisasi dan kualitas pelayanan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,323, dimana z hitung sebesar 2,234 lebih besar dari z tabel (1,96).
4. Prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan mempunyai hubungan, namun sangat lemah dan tidak signifikan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,204, dimana z hitung lebih kecil dari z tabel ($1,364 < 1,96$).

5. Selanjutnya dilihat dari hasil perhitungan analisis regresi diketahui bahwa besarnya koefisien regresi masing-masing sebesar 0,280, 0,24 dan 0,006. Dan pengaruh ketiga faktor tersebut secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 0,239 atau 23,9 %. Selebihnya ($100\% - 23,9\% = 76,1\%$) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti dalam penelitian ini.

Memperhatikan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan aparat kantor camat masih kurang baik (46,7 % responden). Kemampuan kerja, komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan adalah tiga dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Oleh karena itu maka penulis menyarankan agar faktor-faktor kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi, prosedur pelayanan menjadi perhatian bagi pimpinan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan. Adapun hal konkrit dan operasional yang penulis sarankan antara lain : meningkatkan pengetahuan dan keterampilan aparat melalui diklat, bimbingan teknis dan memberi kesempatan aparatur kecamatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi; peningkatan komunikasi organisasi dengan lebih mengefektifkan penyuluhan serta meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana komunikasi; peningkatan prosedur pelayanan dengan memotong jenjang/jalur pelayanan yang terlalu panjang dengan menyiapkan sarana yang lengkap di kantor camat sehingga masyarakat tidak perlu ke kabupaten.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi, prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan. Sebagai unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi pemerintah kecamatan yang berjumlah delapan buah. Dari delapan kecamatan diambil secara random sampling tiga kecamatan sampel yaitu Kantor Camat Tabanan, Kantor Camat Kediri, dan Kantor Camat Marga. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi, prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat, dengan menggunakan analisis statistik yaitu analisis korelasi Rank Spearman dan regresi berganda. Berdasarkan hasil analisis skor variabel dan uji signifikansi diketahui bahwa ada hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi, prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan. Namun nilai korelasinya sangat rendah sehingga hubungannya sangat lemah yang berarti bahwa masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kualitas pelayanan aparat. Hasil analisis regresi juga menunjukkan bahwa hanya 23,9 % kualitas pelayanan aparat kantor camat dipengaruhi oleh ketiga variabel yang diteliti, selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Sehingga dari hasil analisis statistik dan uji signifikansi menunjukkan bahwa kualitas pelayanan aparat masih kurang yang antara lain disebabkan karena kemampuan kerja pegawainya yang masih rendah, komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan juga masih dalam keadaan kurang baik.

Kata Kunci : Kualitas Pelayanan Aparat, Kemampuan Kerja Pegawai, Komunikasi Organisasi, Prosedur Pelayanan.

ABSTRACT

FACTORS THAT INFLUENCE OFFICER'S SERVICE QUALITY AT DISTRICT OFFICE OF TABANAN

This research is aimed to establish the relation among employee skill variable, organizational communication, and service procedure toward officer's service quality at district office of Tabanan. The units of analysis in this research are eight (8) units of district office. Three of them are chosen randomly, the are Tabanan District Office, Kediri District Office, and Marga District Office. The research using quantitative method in analyzing the relation among employee skill variable, organizational communication, and service procedure toward officer's service quality by statistical analysis using Rank Spearman correlation analysis and multiple regression analysis. According to the score results of the variable analyzed and based on significance it is established that there are relation among employee skill variable, organizational communication, and service procedure toward officer's service quality. However, the result of the correlation shows lower scoring which means the relation is weak. This also shows that there are still other factors that influence officer's service quality. Regression analysis result also shows that only 23,9 % of officer's service quality that is being influenced by the three variables above, the remain of the result still influenced by other factors. Therefore, based on the results from statistical analysis and significance test its shows that officer's service quality is considered poor because of their skill is low as well as organizational communication and service procedure.

Key words : Officer's Service Quality, employee skill variable, organizational communication, and service procedure.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, 18 Maret 2003



I Gusti Ayu Nyoman Supartiwi

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan kekuatan yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Aparat Kantor Camat Di Kabupaten Tabanan".

Tesis ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat sarjana S-2 Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Administrasi Publik. Penulis telah berusaha secara maksimal untuk mempersembahkan tesis ini sebagaimana layaknya sebuah penelitian ilmiah, namun disadari bahwa keterbatasan yang ada pada diri penulis menyebabkan tesis ini kurang sempurna.

Tesis ini terwujud berkat bimbingan dan bantuan dari dosen pembimbing. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih dan rasa hormat yang mendalam kepada ibu Dra. Tri Kadarwati, SU dan ibu Dra. Susi Sulandari, MSi selaku dosen pembimbing I dan II.

Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro beserta seluruh staf dan dosen pengajar.

3. Bupati Tabanan yang telah memberikan kesempatan penulis untuk mengikuti pendidikan.
4. Rekan-rekan mahasiswa MAP khususnya angkatan V intensif.
5. Suamiku Drs. I Gusti Ngurah Supanji, MSi dan putri-putriku tercinta Sagung Sanjani Bintang Prastiti dan Sagung Sinta Mahadewi Dewantari yang telah memberi dorongan, semangat dan perhatian yang tiada henti dan tulus baik di masa kuliah maupun dalam penyusunan tesis ini.

Atas semua dukungan, dorongan dan semangat yang bapak, ibu dan saudara berikan, penulis mendoakan semoga mendapat balasan yang setimpal dari Nya.

Akhirnya penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu kritik, saran yang membangun demi penyempurnaan tesisi ini akan penulis terima dengan senang hati. Semoga pikiran yang baik datang dari segala penjuru.

Semarang, 15 Maret 2003

Penulis,

I Gusti Ayu Nyoman Supartiwi.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vi
HALAMAN PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Perumusan Masalah	12
C. Tujuan Penelitian.....	14
D. Kegunaan Penelitian.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	16
A.1. Konsep Kualitas Pelayanan	20
a. Konsep Kualitas dan Konsep Pelayanan	20
b. Kriteria Pengukuran Kualitas Pelayanan	28
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan	37
A.2. Konsep Kemampuan Kerja Pegawai	42
A.3. Konsep Komunikasi Organisasi.....	44
A.4. Konsep Prosedur Pelayanan	50
A.5. Hubungan Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan	54
A.6. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kualitas Pelayanan	55
A.7. Hubungan Prosedur Pelayanan dengan Kualitas Pelayanan	56
B. Hipotesis.....	58

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	60
A. Rancangan Penelitian.....	60
B. Ruang Lingkup Penelitian.....	60
C. Lokasi Penelitian.....	60
D. Variabel Penelitian.....	61
D.1. Klasifikasi Variabel.....	61
D.2. Definisi Konsep.....	61
D.3. Definisi Operasional.....	62
E. Jenis dan Sumber Data	65
F. Instrumen Penelitian.....	65
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	66
H. Teknik Pengumpulan Data	68
I. Teknik Analisis Data	69
BAB IV DESKRIPSI KABUPATEN TABANAN DAN HASIL PENELITIAN	75
A. Deskripsi kabupaten Tabanan	75
B. Identitas Responden	82
C. Analisis Hasil Penelitian	85
C.1. Variabel Kualitas Pelayanan Aparat	85
C.2. Variabel Kemampuan Kerja Pegawai	101
C.3. Variabel Komunikasi Organisasi	109
C.4. Variabel Prosedur Pelayanan	121
D. Uji Hipotesis	129
D.1. Analisis Tabulasi Silang Antar Variabel dan Uji Hipotesis	129
D.2. Analisis Regresi	145
E. Diskusi	148
BAB V PENUTUP	155
A. Kesimpulan	155
B. Saran	157
DAFTAR PUSTAKA	160
LAMPIRAN	

Daftar Gambar

Gambar	Halaman
II.1 Pola Dasar Model Sistem	17
II.2 Pelayanan Sebagai Proses	22
II.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik	41

Tabel	Halaman
I.1 Jenis dan Waktu Penyelesaian Pelayanan	7
I.2. Tingkat Pendidikan Pegawai	8
III.3 Jumlah Sampel Penelitian Masing-Masing Kantor Camat	68
III.4 Pedoman Untuk memberi Interpretasi Terhadap Koefisien Korelasi	71
IV.5 Jumlah dan Luas Wilayah Kecamatan	75
IV.6 Perkembangan Jumlah Penduduk Kabupaten Tabanan..	78
IV.7 Jumlah Penduduk WNA	79
IV.8 Laju Pertumbuhan PDRB Kabupaten Tabanan Tahun 1995 – 1999	80
IV.9 Identitas Responden Menurut Tingkat Pendidikan	82
IV.10 Identitas Responden Menurut Golongan Kepangkatan ...	83
IV.11 Identitas Responden Menurut Masa Kerja	84
IV.12 Tingkat Dukungan Gedung Kantor	85
IV.13 Tingkat Dukungan Sarana Kerja	86
IV.14 Jumlah Aparat Yang Melayani	87
IV.15 Tingkat Kecepatan Dalam Memproses Pelayanan	88
IV.16 Tingkat Ketepatan Waktu Pelayanan	89
IV.17 Tingkat Profesionalisme Aparat	90
IV.18 Tingkat Kesiediaan Membantu Masyarakat	91
IV.19 Tingkat Kecepatan Menangani Keluhan	92
IV.20 Jaminan Tidak Terjadi Kehilangan Berkas	93
IV.21 Bersikap Ramah	94
IV.22 Bersikap Sopan	95
IV.23 Tidak Berorientasi Imbalan	95

IV.24	Kesiapan Di Tempat Tugas	96
IV.25	Tingkat Kemudahan Dihubungi	97
IV.26	Dapat Memahami Keinginan Masyarakat.....	98
IV.27	Dapat Bersikap Adil.....	99
IV.28	Kualitas Pelayanan	100
IV.29	Jarang Melakukan Kesalahan	101
IV.30	Tingkat Inovasi Dalam Pelayanan	102
IV.31	Tingkat Kemampuan Pemecahan Masalah.....	102
IV.32	Tingkat Kemandirian Dalam Pengambilan Keputusan	103
IV.33	Tingkat Keterampilan Pengisian Formulir	104
IV.34	Tingkat Keterampilan Menggunakan Sarana	105
IV.35	Pemahaman Aparat Terhadap Tugas	106
IV.36	Pemahaman Aparat Terhadap Aturan	107
IV.37	Tingkat Pendidikan Aparat	107
IV.38	Kemampuan Kerja	107
IV.39	Tingkat Kemampuan Memberi Informasi	108
IV.40	Tingkat Kemampuan Memberi Jawaban	110
IV.41	Tingkat Kejelasan Informasi	111
IV.42	Ketepatan Waktu Penyampaian Infromasi	111
IV.43	Tingkat Relevansi Infromasi	112
IV.44	Kemampuan Mendengar Infromasi	113
IV.45	Kemampuan Membaca Infromasi	114
IV.46	Kemampuan Mengartikan Infromasi	115
IV.47	Pelaksanaan Penyuluhan	115
IV.48	Penggunaan Brosur	116

IV.49	Ketersediaan Telepon	117
IV.50	Tingkat Respon Berupa Ide dan Pikiran	118
IV.51	Tingkat Respon Berupa Sikap	119
IV.52	Tingkat Respon Berupa Perilaku	120
IV.53	Komunikasi Organisasi	120
IV.54	Tingkat Kejelasan Prosedur Pelayanan	121
IV.55	Tingkat Kemudahan Pemahaman Prosedur	122
IV.56	Syarat Mendapat pelayanan	123
IV.57	Konsistensi pelaksanaan Prosedur	124
IV.58	Keobyektifan Pelaksanaan Prosedur.....	125
IV.59	Tingkat Kepastian prosedur	126
IV.60	Tingkat Kesederhanaan Prosedur	127
IV.61	Jumlah Pegawai Yang dihubungi	127
IV.62	Prosedur Pelayanan	128
IV.63	Hubungan Antara Kemampuan Kerja Pegawai dengan Komunikasi Organisasi	130
IV.64	Uji Korelasi Variabel Kemampuan Kerja dengan Komunikasi Organisasi	131
IV.65	Hubungan Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan Aparat	133
IV.66	Uji Korelasi Spearman Variabel kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan Aparat	135
IV.67	Hubungan Variabel Komunikasi Organisasi dengan Kualitas Pelayanan Aparat	136
IV.68	Uji Korelasi Spearman Variabel Komunikasi Organisasi dengan Kualitas Pelayanan Aparat	138
IV.69	Hubungan Kemampuan Kerja dengan Kualitas Pelayanan Aparat Bila Komunikasi Organisasi Baik	139

IV.70 Uji Korelasi Spearman Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan Aparat Bila Komunikasi Organisasi Baik	140
IV.71 Hubungan Kemampuan Kerja Pegawai dengan Prosedur Pelayanan	142
IV.72 Uji Korelasi Spearman Kemampuan Kerja Pegawai dengan Prosedur Pelayanan	144
IV.73 Hubungan Prosedur Pelayanan dengan Kualitas pelayanan Aparat	145

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Terbentuknya suatu pemerintahan menurut teori Rousseau (dalam Lukman, 2001:46) terjadi karena adanya penyerahan ataupun kontrak kekuasaan/wewenang yang diberikan oleh masyarakat kepada pemerintah untuk mengatur, mengkoordinir dan memfasilitasi berbagai kepentingan masyarakat (public interest) agar tidak terjadi konflik. Masyarakat memberikan mandat kepada pemerintah yang kemudian diwujudkan ke dalam tugas atau fungsi pemerintah yang menurut Rasyid (2000:46) meliputi tiga fungsi utama yaitu fungsi pemberdayaan, fungsi pembangunan dan fungsi pelayanan publik (lihat juga Warsito Utomo, 2002:1). Keberhasilan pembangunan yang dilaksanakan pemerintah selama ini telah banyak memberi kemajuan kepada masyarakat, termasuk peningkatan kemampuan masyarakat dalam mengenali hak dan kewajibannya. Dampak lainnya adalah tuntutan mereka kepada pemerintah menjadi semakin kompleks. Terlebih di era globalisasi yang ditandai oleh persaingan yang sangat ketat, keterbukaan dan arus informasi yang sangat kuat, menjadikan tuntutan akan pemenuhan pelaksanaan fungsi pemerintahan yang baik semakin menguat di masyarakat.

Dewasa ini tuntutan itu tidak sekadar didengarkan dan ditampung tetapi harus segera diwujudkan. Hal ini disebabkan karena pemerintah

adalah sebagai suatu wadah atau institusi yang telah dipercaya oleh masyarakat (sesuai teori kontrak) untuk merepresentasikan berbagai kepentingan dan kebutuhan serta cita-citanya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Osborne dan Gabler (2001:196) mengatakan bahwa pemerintah ada adalah untuk melayani masyarakatnya. Pemerintah dibentuk bukan untuk melayani dirinya sendiri, melainkan untuk melayani masyarakat. Rasyid (1997:6) pun menekankan hal itu dengan mengatakan :

“... pemerintah yang baik adalah yang memberi kepada rakyat apa yang mereka inginkan sebelum mereka minta. Dengan demikian semua keputusan dan kebijakan diorientasikan kepada pemenuhan kebutuhan masyarakat”.

Pendapat di atas menandakan bahwa pemerintah harus mencari cara yang terbaik untuk menyenangkan warganya.

Salah satu hal yang diinginkan oleh warga masyarakat dari pemerintah adalah yang berkaitan dengan pemberian pelayanan. Masyarakat ingin atau menuntut untuk diberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas. Artinya masyarakat ingin dilayani dengan mudah, murah, ramah, manusiawi, transparan dalam biaya, ada kepastian penyelesaian pelayanan, prosedur pelayanan yang tidak berbelit-belit, nyaman, ada kepastian hukum dalam pelayanan dan dilayani oleh aparatur yang tanggap serta kapabel.

Tanggapan dari segi legal formal untuk menjawab atau mewujudkan keinginan masyarakat tersebut telah dipenuhi oleh pemerintah yaitu dengan keluarnya Undang-Undang nomor 22 tahun

1999 tentang Pemerintahan Daerah yang salah satu tujuannya adalah untuk pemberian pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993 yang dipertegas dengan Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 1995 juga merupakan instrumen yang memuat beberapa ketentuan untuk memperhatikan pentingnya peningkatan kualitas pelayanan aparatur pemerintah. Hal ini diperkuat dengan Keputusan MENPAN Nomor 6 Tahun 1995 tentang Penganugerahan Piala Abdi Satya Bhakti Bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan. Jadi secara legal formal pemerintah telah merespon tuntutan masyarakat.

Namun tidak dapat dipungkiri bahwa masih banyak keluhan masyarakat baik yang dimuat media cetak maupun yang merupakan hasil penelitian yang menggambarkan citra pelayanan yang buruk atau belum berkualitas. Menurut MENPAN (2002) terdapat beberapa kelemahan dalam pelayanan aparatur pemerintah yang sering menjadi keluhan masyarakat yaitu yang terkait dengan :

1. Aparat Kurang responsif; respon aparat terhadap berbagai keluhan, aspirasi maupun harapan masyarakat seringkali lambat bahkan diabaikan sama sekali.
2. Aparat kurang informatif; dimana komunikasi yang dilakukan aparat dan organisasi publik kurang efektif sehingga berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat lambat atau bahkan tak sampai kepada masyarakat.

3. Kurang terjangkau; beberapa unit pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat.
4. Kurang koordinasi; unit-unit pelayanan seringkali kurang koordinasi.
5. Birokratis, prosedural atau berbelit-belit.
6. Lamban bekerja.
7. Kurang tanggung jawab.
8. Tidak memberi rasa aman.
9. Tidak mau disalahkan (jika ada melakukan kesalahan).
10. Tidak peka.
11. Adanya praktek pungutan liar.

Hal-hal yang dikemukakan oleh MENPAN nampaknya lebih bersifat pada faktor internal yaitu berkisar pada sikap dan perilaku aparat serta sistem dan prosedur kerja, yang sangat berpengaruh pada proses maupun output pelayanan.

Agus Dwiyanto, dkk (2002: 81) melalui penelitiannya di beberapa kota di Indonesia dan dimuat dalam bukunya yang berjudul Reformasi Birokrasi Publik mengungkap keluhan masyarakat sebagai berikut :

Saya sudah hampir tiga tahun mengurus sertifikat tanah, tetapi belum terbit juga. Ketika ditanyakan ke kelurahan ternyata berkasnya baru saja di masukan ke BPN dan selama tiga tahun ternyata hanya ditumpuk dikelurahan saja. Menurut pengakuan petugas berkasnya ketlingsut , padahal saya sudah mengeluarkan uang sebanyak Rp. 1.450.000,00 walaupun biaya yang sebenarnya hanya Rp.250.000,00. Sertifikat tanahnya tetap belum jadi juga sampai sekarang. Menurut petugas pelayanan bahwa lamanya pemberian pelayanan kepada masyarakat disebabkan oleh adanya kendala internal dan eksternal. Kendala internal meliputi peralatan pendukung yang tidak memadai, kualitas SDM rendah, dan koordinasi antar unit (Agus Dwiyanto,2002:81).

Ungkapan di atas memberikan gambaran bahwa betapa rendahnya tingkat kepastian pelayanan. Tersirat juga bahwa dalam rangka mengemban tugas pelayanan diperlukan ketersediaan dan dukungan aparatur yang mempunyai kompetensi dan berkualitas. Aparatur yang berkualitas dapat dirumuskan sebagai aparatur yang memahami bidang tugasnya, aparatur yang mempunyai sikap mental pelayanan, aparatur yang memahami dan mengerti kebutuhan dan kesulitan masyarakat (empaty), aparatur yang cepat tanggap dan mempunyai tanggung jawab akan tugasnya serta aparatur yang mampu berkomunikasi secara efektif baik secara internal maupun eksternal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas diperlukan aparatur (SDM) yang mempunyai kemampuan yang memadai pula.

Beberapa penulis mengatakan bahwa sesungguhnya banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Moenir (2000:88-162) mengatakan bahwa faktor faktor tersebut meliputi : faktor kesadaran selaku aparat pelayanan, faktor aturan, faktor wewenang, faktor organisasi termasuk di dalamnya sistem dan prosedur, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor sarana pelayanan serta faktor pendapatan.

Sejalan dengan pendapat Moenir di atas, The Liang Gie dan Budi Ibrahim (dalam Suwarsono,1999:17) juga mengatakan bahwa faktor kemampuan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi

kualitas pelayanan di samping faktor lainnya seperti faktor motivasi kerja, struktur, misi organisasi, praktek manajemen, prosedur, budaya perubahan, kinerja individu, iklim organisasi, *leadership* dan lingkungan eksternal.

Dua penulis di atas sama-sama menyoroti pentingnya faktor kemampuan. Hal ini dapat dipahami bahwa kemampuan aparat yang rendah akan mempengaruhi proses pelayanan. Kemampuan aparat yang rendah akan membuat mereka ragu-ragu serta sering melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya. Akibatnya proses pelayanan terlambat, yang pada akhirnya berpengaruh buruk pada output pelayanan.

Selanjutnya Tjiptono (2001: 3) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi atau dapat diwujudkan bila organisasi memiliki tujuan yang jelas, mempunyai budaya yang berorientasi pelayanan, serta dapat melaksanakan komunikasi yang efektif. Faktor komunikasi menjadi perhatian karena di era globalisasi ini faktor tersebut sangat penting. Komunikasi yang tidak terlaksana dengan baik akan menyebabkan organisasi kekurangan informasi atau aparat kurang informatif. Akibat lebih lanjut organisasi tidak akan berkembang karena tidak mampu meraih kesempatan lewat komunikasi.

Berdasarkan pengamatan pendahuluan penulis pada kantor camat di Kabupaten Tabanan dapat dikatakan bahwa pelayanan aparat kantor camat belum berkualitas. Hal ini terlihat dari adanya

keterlambatan pelayanan. Bahkan keterlambatan terjadi pada pelayanan yang paling hakiki seperti pada pengurusan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Keluarga (KK), Akte perkawinan, serta Ijin Mendirikan Bangunan. Waktu penyelesaian pelayanan rata-rata melebihi dari target yang telah ditentukan pada brosur pelayanan seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel I.1
Jenis dan Waktu Penyelesaian Pelayanan

No	Jenis Pelayanan	Target	Realisasi	Persentase
1	Pelayanan Administrasi kependudukan	1 hari	4-5 hari	25%
2	Pelayanan Administrasi rekomendasi perizinan	1 hari	3 hari	33%
3	Pelayanan legalisasi Surat-surat	1 hari	1-2 hari	50%

Sumber : Diadaptasi dari Evaluasi Pelaksanaan Program Strategis Pembangunan Daerah Kab. Tabanan Tahun 2000, hal. 53.

Kondisi pelayanan aparatur yang kurang berkualitas, berdampak pada adanya keterlambatan dalam memberikan pelayanan. Hal ini mungkin saja terkait dengan kemampuan kerja aparatur, misalnya tingkat pendidikannya, serta pengetahuan dan keterampilannya tidak memadai. Sebagai gambaran selanjutnya penulis akan sampaikan komposisi aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan dilihat dari tingkat pendidikannya yaitu seperti pada tabel berikut.

Tabel II. 2
Tingkat Pendidikan Pegawai Kantor Camat

No	Nama Kantor Camat	Tingkat Pendidikan			Jumlah Pegawai
		SD & SLTP	SMU	Sarjana	
1	Selemadeg	4	20	6	30
2	Kerambitan	2	19	7	28
3	Tabanan	3	17	10	30
4	Kediri	3	21	8	32
5	Marga	4	16	7	27
6	Penebel	3	20	6	29
7	Baturiti	2	23	5	30
8	Pupuan	3	20	5	28
Jumlah		24	156	54	234

Sumber : DUK Kabupaten Tabanan tahun 2002

Tabel di atas menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang berpendidikan SD/SLTP yaitu sebesar 10,25 %. Pegawai yang berpendidikan Sarjana/sarjana muda sebanyak 23 %. Persentase yang terbesar adalah pada tingkat pendidikan SMU/ sederajat yaitu sebanyak 65,75 %. Pemberian pelayanan yang tidak berkualitas ini bisa juga disebabkan karena tingkat pendidikan aparat yang tidak sesuai dengan tugas yang diembannya. Hal ini juga diungkapkan oleh Siagian (1994:65) bahwa rendahnya mutu pelayanan aparatur sangat mungkin karena tingkat pengetahuan dan keterampilannya yang tidak sesuai dengan beban tugasnya. Pada penempatan aparat kantor camat hal itu memang terjadi misalnya di Kantor Camat Kediri, Kasi Kesejahteraan Sosial yang mempunyai tugas pokok dibidang keagamaan, budaya dan sosial dijabat oleh aparat yang berijazah/lulusan STM jurusan Bangunan.

Masih terkait dengan waktu penyelesaian pelayanan khususnya permohonan KK dan KTP, keterlambatannya juga disebabkan oleh keterbatasan faktor sarana dimana tiap kecamatan hanya mendapat satu komputer yang ditempatkan di ruang proses KTP dengan Sistem Manajemen Informasi Kependudukan (SIMDUK) yang berada di Kantor Bupati Tabanan. Tenaga yang mengoperasikan juga satu orang. Sehingga jika dibandingkan dengan jumlah permohonan yang harus diproses per hari rata-rata 20 - 25 permohonan sarana tersebut kurang memadai. Oleh karena itu maka kepastian penyelesaian pelayanan KTP/KK tidak dapat disampaikan secara pasti. Untuk ini biasanya aparat akan mengatakan kepada masyarakat, "cobalah datang dua atau tiga hari lagi, mudah-mudahan KTP/KK nya sudah jadi". Dan jika ternyata belum selesai juga maka janji serupa akan terucap lagi. Apabila kemampuan pegawai yang tercermin dalam kemampuan pengetahuan, keterampilan dan pengalamannya memadai maka kualitas pelayanan akan menjadi baik.

Demikian juga terhadap pelaksanaan komunikasi organisasi berdasarkan amatan penulis kurang efektif sehingga aparat kurang informatif. Hal ini dapat dilihat dari penyampaian informasi, dimana informasi yang harus sampai kepada masyarakat, terlambat atau bahkan tidak sampai sama sekali. Kondisi ini menjadi tambah buruk karena informasi hanya disampaikan melalui tokoh-tokoh masyarakat, sehingga tidak semua masyarakat mengetahuinya. Metode yang digunakan dalam

penyampaian informasi antara lain melalui penyuluhan, dan rapat-rapat yang frekwensinya masih sangat kecil, yaitu dilaksanakan setahun sekali. Demikian pula penyampaian surat edaran hanya sekali yaitu pada awal pelaksanaan program SIMDUK ini. Informasi tentang pelayanan lainnya seperti masalah IMB, HO, ijin keramaian hampir tidak pernah dilakukan. Sedangkan informasi dari masyarakat kepada pemerintah kecamatan umumnya dilaksanakan secara langsung atau dalam rapat-rapat dan melalui media masa. Khusus pelaksanaan rapat hanya dilaksanakan bila dipandang perlu, tidak bersifat rutin. Jika komunikasi organisasi ini dapat berjalan dengan baik maka hal-hal yang menjadi hambatan sebagai tersebut diatas akan dapat diatasi sehingga aparat dapat memberi pelayanan yang baik.

Selanjutnya berdasarkan amatan penulis prosedur pelayanan kantor camat sangat panjang dan terkesan berbelit-belit. Adapun prosedur pelayanan dimaksud dapat penulis paparkan sebagai berikut :

Pertama, untuk pelayanan administrasi kependudukan, syaratnya mengisi formulir sesuai jenis pelayanan kependudukan yang diinginkan. Formulir diperoleh/dibeli oleh masyarakat di kantor camat dengan menunjukkan pengantar dari dusun, setelah formulir diisi oleh yang bersangkutan, selanjutnya harus disahkan oleh kepala desa, kemudian yang bersangkutan akan membawanya kembali ke kantor camat (berarti dua kali ke kantor Camat) untuk dicatat dan membayar biaya pelayanan. Prosedur selanjutnya adalah yang bersangkutan harus membawa

permohonan pelayanan yang sudah dicatat tersebut untuk diproses di ruang Simduk (Sistem Informasi Kependudukan) yang berlokasi di Bagian Pemerintahan Sekretariat Daerah Kabupaten melalui UPT kabupaten Tabanan. Hasilnya dapat diambil di UPT Kabupaten atau di Kantor Camat sesuai keinginan yang bersangkutan. Dalam pengamatan penulis prosedur itu sangat berbeli-belit dan tidak ada kejelasan serta menimbulkan biaya tinggi karena masyarakat harus bolak-balik dan menempuh perjalanan yang cukup panjang (jarak Kabupaten dan Kecamatan terjauh sekitar 35 km).

Kedua, untuk pelayanan rekomendasi berbagai perizinan, seperti IMB, izin hiburan, izin HO dan lain-lain. Prosedur yang ditempuh masyarakat juga cukup panjang, dimana formulir dibeli di bagian ekonomi Setda Kabupaten Tabanan, setelah diisi dilegalisir oleh kades, kemudian di bawa ke kantor camat untuk dimintakan rekomendasi izin. Sebelum mengeluarkan rekomendasi Camat akan meneliti ke lapangan, dan selanjutnya yang bersangkutan membawa rekomendasi camat ke Kabupaten Tabanan melalui UPT untuk pemrosesan izinnya.

Ketiga, untuk legalisasi pelayanan administrasi lainnya masyarakat mulai dengan membawa pengantar dari dusun, dibawa ke desa untuk dibuatkan surat oleh petugas desa, diproses oleh aparat kecamatan dan disahkan oleh Camat, kemudian masyarakat melanjutkan ke instansi lain sesuai dengan kebutuhannya.

Alur, mekanisme dan syarat-syarat pelayanan yang penulis paparkan sesungguhnya di tiap kantor Camat tidak ada yang tertulis dan terpampang secara jelas. Penjelasan tentang prosedur akan diberikan secara langsung oleh aparat pada saat masyarakat minta pelayanan. Akibatnya tidak jarang masyarakat membawa persyaratan permohonan yang kurang lengkap atau tidak sesuai dengan yang ditentukan. Apabila prosedur kerja atau prosedur pelayanan tidak terlalu berbelit-belit atau mudah dipahami maka waktu penyelesaian pelayanan akan lebih pendek dan pasti. Ini berarti aparat dapat melayani dengan lebih baik.

Berdasarkan beberapa faktor yang telah diuraikan di atas baik secara teoritis maupun berdasarkan fakta yang teramati di kantor Camat se Kabupaten Tabanan, maka penulis ingin mengkaji secara lebih mendalam tentang keterkaitan/hubungan kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi dan prosedur kerja dengan kualitas pelayanan aparat Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka dapat diketahui bahwa permasalahan yang dihadapi Kabupaten Tabanan dalam pelayanan oleh aparatur kantor Camat dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Masih terdapat keterlambatan dalam penyelesaian pelayanan aparat kantor Camat yang meliputi pelayanan di bidang Administrasi

kependudukan, pelayanan rekomendasi perijinan dan pelayanan legalisasi berbagai surat keterangan. Hal ini tidak sesuai dengan harapan masyarakat.

- b. Kemampuan aparatur kantor camat masih kurang, sehingga mempengaruhi penyelesaian tugasnya. Aparat tidak mampu memberikan pemecahan terhadap masalah yang dihadapi serta tidak mampu memahami keinginan masyarakat.
- c. Latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki aparat tidak sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga aparat kurang memahami bidang tugasnya. Akibatnya proses pelayanan dan output pelayanan tidak sesuai dengan yang diharapkan masyarakat, seperti adanya keterlambatan dalam pelayanan.
- d. Sarana pelayanan yang kurang memadai.
- e. Prosedur pelayanan yang masih sangat panjang dan tidak tergambar dengan jelas, sehingga menimbulkan kesan berbelit-belit dan biaya tinggi bagi masyarakat.
- f. Frekwensi penyampaian informasi pelayanan sangat terbatas baik dari segi waktu maupun jangkauan.

2. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah ada hubungan antara tingkat kemampuan kerja aparat dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan ?
- b. Apakah ada hubungan antara komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan ?
- c. Apakah ada hubungan antara prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan ?
- d. Apakah ada hubungan antara tingkat kemampuan kerja aparat, komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui hubungan antara tingkat kemampuan kerja aparat dengan kualitas pelayanan aparat Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.
2. Untuk mengetahui hubungan antara komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.
3. Untuk mengetahui hubungan antara prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.
4. Untuk mengetahui hubungan tingkat kemampuan kerja aparat, komunikasi organisasi , dan prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan.

D. Kegunaan Penelitian

D.1. Kegunaan Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana dan media untuk mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari, sehingga dapat mengembangkan wawasan berpikir, penalaran dan pemahaman khususnya yang menyangkut aspek-aspek yang berkaitan dengan konsep kemampuan kerja aparat, komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan serta konsep kualitas pelayanan .

D.2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan atau sumbangan pemikiran khususnya bagi Pemerintah Kabupaten Tabanan dalam upaya pemecahan terhadap masalah yang berkaitan dengan kualitas pelayanan serta mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan kualitas pelayanan Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.

Selain itu dapat menjadi sumber informasi, acuan atau pembandingan bagi peneliti lainnya yang berminat melakukan telahaan lebih lanjut dan mendalam terhadap masalah serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

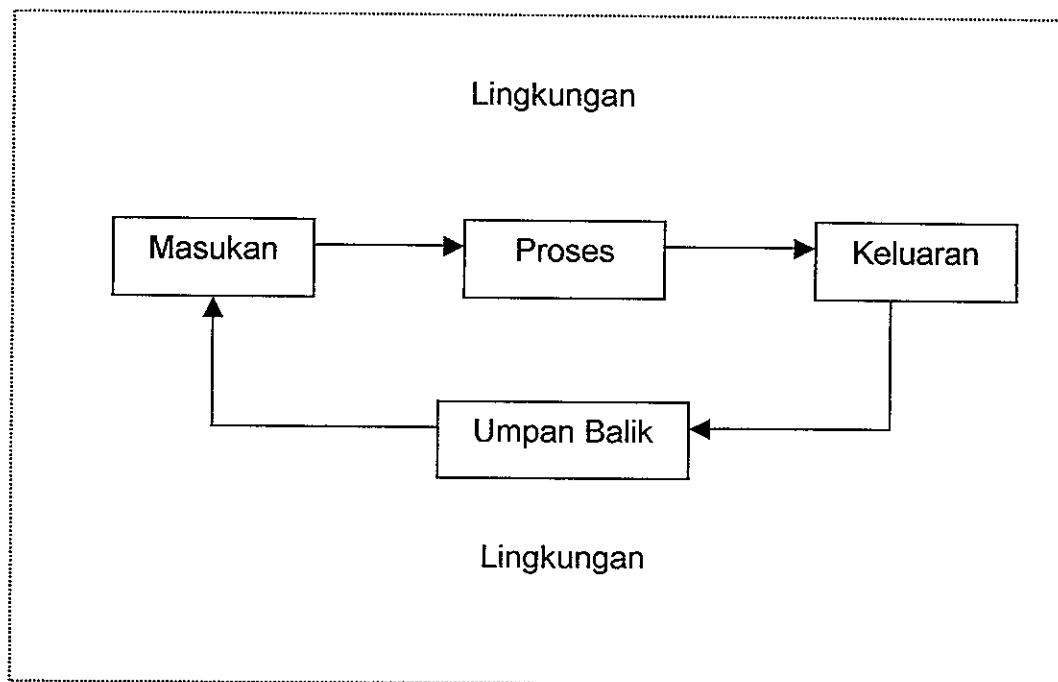
A. Landasan Teori

Pemerintah pada dasarnya adalah sebuah sistem yang terdiri dari elemen-elemen yang saling terkait yang membentuk suatu kesatuan. Istilah sistem dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang terbentuk dari beberapa unsur (elemen), komponen, bagian atau sub sistem yang satu sama lain berada dalam keterikatan yang kait mengkait dan fungsional untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Kantaprawira, 1988:3). Keterkaitan antar elemen dalam sebuah sistem adalah sangat erat, sehingga kerusakan satu elemen (sub sistem) akan mengakibatkan terganggunya seluruh sistem (Moenir, 2000:100). Kantor Camat adalah salah satu elemen (sub sistem) dari sistem pemerintah. Ini berarti bahwa keberhasilan pelaksanaan tugas di kantor camat akan menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dari sistem pemerintah. Demikian pula sebaliknya kegagalan pelaksanaan tugas di kantor camat akan menyebabkan pula kegagalan tugas dari sistem pemerintah.

Berdasarkan teori sistem dapat pula dipahami bahwa keberhasilan suatu organisasi selain ditentukan oleh elemen-elemen dalam sistem itu sendiri, juga sangat ditentukan oleh lingkungan dimana sistem itu berada. Kantor Camat sebagai sub sistem dari Pemerintah Daerah, namun dapat juga menjadi sistem karena kantor camat sebagai organisasi terdiri dari

sub sistem atau elemen-elemen yang berproses untuk mencapai tujuan. Tujuannya dalam hal ini adalah mewujudkan pelayanan yang berkualitas.

Gambar II.1
Pola Dasar Model Sistem



Sumber : Steers (1980:12)

Berdasarkan teori sistem maka sistem pemerintah memiliki elemen-elemen yang terdiri dari masukan (input), proses, keluaran (output), dan umpan balik. Segala sesuatu yang diperlukan dan diproses menjadi keluaran yang dikehendaki disebut dengan masukan (Ndraha,1989:142). Dalam hubungannya dengan Kantor Camat maka masukan tersebut meliputi : manusia, material, uang, mesin, metode, dan sumber daya lainnya. Elemen masukan akan sangat ditentukan oleh kapabilitas atau kemampuan dari pada manusia dalam mengelola

sumber daya yang ada. Karena manusia mempunyai gagasan, pikiran, ide, dan perasaan.

Dalam rangka pelaksanaan fungsi pelayanan sesuai teori sistem maka masukan tersebut akan berproses sesuai mekanisme dan aturan yang ada sehingga menghasilkan suatu keluaran (output) sesuai yang dikehendaki masyarakat atau pengguna jasa pelayanan. Masukan dalam penelitian ini adalah manusia aparat atau lebih tepatnya adalah kemampuan kerja aparat. Sedangkan prosesnya dalam penelitian ini meliputi komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan. Output berupa pelayanan akan baik jika inputnya yaitu kemampuan kerja aparat dalam keadaan baik, serta didukung oleh proses komunikasi organisasi dan prosedur kerja yang baik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam elemen lingkungan. Artinya, agar pemerintah dapat melaksanakan fungsinya dengan baik maka pemerintah harus mampu berinteraksi dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang meliputi lingkungan fisik dan lingkungan sosial (masyarakat). Lingkungan fisik dalam arti sempit dapat diartikan sebagai tempat kegiatan unit pemerintahan dalam melaksanakan proses tadi. Sedangkan lingkungan sosial adalah kondisi masyarakat yang menjadi bagian dari proses tersebut, baik sebagai sumber bahan baku maupun sebagai konsumen terhadap output yang dihasilkan oleh pemerintah. Masyarakatlah pada akhirnya bertindak sebagai penilai dari keluaran (output) dari proses pemerintahan. Penilaian tersebut akan berfungsi sebagai umpan balik (feedback) bagi

masuk dalam tahap berikutnya. Namun demikian melihat kualitas pelayanan juga bisa dilakukan dari dalam organisasi pelayanan itu sendiri. Seperti yang dikemukakan oleh Agus Dwiyanto (2002:51) bahwa untuk menilai kinerja pelayanan pertama dapat dilakukan dari persepektif pemberi layanan dan kedua dari persepektif pengguna jasa.

Menurut Adam Jr. dan Ebert (dalam Ndraha, 1989:145) tanggapan lingkungan (masyarakat/pengguna jasa) terhadap output perlu dipantau (dimonitor). Pemantauan itu diperlukan untuk melakukan perbaikan didalam proses jika dipandang perlu. Di samping itu lingkungan (masyarakat) juga berhak menyampaikan tanggapan kepada sistem. Tanggapan inilah yang akan berfungsi sebagai masukan baru ke dalam sistem (proses).

Berdasarkan teori sistem dapat dipahami bahwa kualitas pelayanan aparatur kantor Camat adalah tergantung dari kemampuan kerja aparatnya sebagai masukan (Input), yang dalam proses pelayanan akan dipengaruhi faktor lingkungannya yang terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Dikaitkan dengan era globalisasi yang penuh dengan kompetisi serta ditandai dengan sistem pasar (market mechanism) yang bergerak cepat, maka organisasi pelayanan publik seperti halnya kantor Camat beserta aparturnya dituntut untuk mampu mengedepankan kualitas baik pada input, proses maupun outputnya. Input yang berkualitas, serta dibarengi oleh proses yang berkualitas maka akan memberikan output yang berkualitas pula. Dengan demikian segenap

unsur-unsur yang termasuk dalam input dan proses seperti sumber daya manusia (aparatur), dana, sarana, informasi (data) dan teknologi serta sistem dan prosedur kerja harus dalam keadaan yang baik, agar dapat memberikan output yang baik dan berkualitas.

A.1. Konsep Kualitas Pelayanan

a. Konsep Kualitas dan Konsep pelayanan

Konsep kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategik (Herawati, dalam Yuwono ed, 2001:175). Dalam definisi konvensional, kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, misalnya performa (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease to use*), estetika dan sebagainya. Namun dalam definisi strategik kualitas lebih didefinisikan sebagai sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting needs of customers*). Dengan demikian keunggulan produk tidak hanya diukur dari karakteristik produk yang ditawarkan saja tetapi juga pelayanan yang menyertai produk tersebut.

Keberagaman definisi kualitas tersebut juga dapat diamati dari pengertian Kualitas menurut Goetsh dan Davis (dalam Tjiptono, 1996:51) yang mengatakan bahwa kualitas adalah : "Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan". Tidak berbeda jauh dari pendapat di atas, Triguno (1997:76) mengartikan kualitas yaitu :

“Standar yang harus dicapai oleh seorang atau kelompok/lembaga/organisasi mengenai kualitas sumber daya manusia, kualitas cara kerja, proses dan hasil kerja atau produk yang berupa barang dan jasa. Berkualitas mempunyai arti memuaskan kepada yang dilayani, baik internal maupun eksternal, dalam arti optimal pemenuhan atas tuntutan / persyaratan pelanggan / masyarakat”.

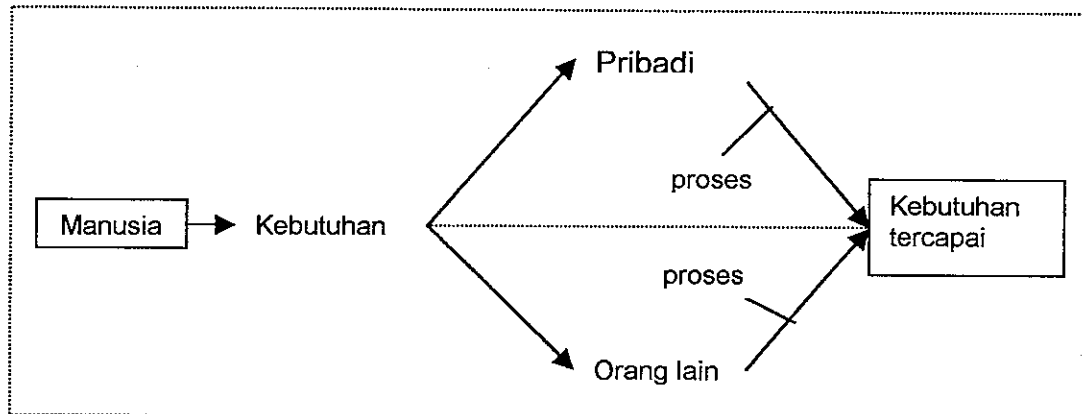
Berdasarkan definisi di atas, tampak bahwa kualitas selalu terfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Apabila fokus terletak pada pelanggan maka produk yang dihasilkan (baik barang, perangkat lunak, dan jasa) harus didesain dan diproduksi untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Secara konseptual pelayanan oleh Moenir (2001:16-17) dikatakan sebagai proses, yaitu :

“Proses penggunaan akal, pikiran, pancaindera dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang dinamakan pelayanan”.

Pengertian yang diberikan oleh Fred Luthans (dalam Moenir, 2001:17) makin menguatkan arti pelayanan sebagai proses tersebut, yaitu : “...*any action which is performed by management to achieve organizational objectives*”. Jadi meskipun pengertian proses pelayanan tersebut terbatas pada kegiatan manajemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, namun dalam arti luas proses tersebut menyangkut pula segala usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk pemenuhan kebutuhannya.

Gambar II. 2
Pelayanan sebagai Proses



Sumber : Moenir (2001:17)

Pelayanan sebagai proses yang digambarkan di atas adalah proses yang dilakukan manusia untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan mereka melalui aktivitas orang lain. "Orang lain" ini dapat berupa perorangan, organisasi swasta, atau pemerintah. Dari ketiga itu, pemerintahlah yang seharusnya lebih menaruh perhatian kepada pemberian pelayanan. Sebab pemerintah memang dibentuk untuk melayani masyarakatnya. Pemerintahan itu ada (*exist*) untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat (Suprajogo,2001:46), maka dituntut tanggung jawab moral dan sosial aparatur pemerintah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal.

Pelayanan yang optimal memang tidak saja dapat diberikan oleh pemerintah, namun dapat juga diberikan oleh lembaga swadaya masyarakat atau oleh mekanisme pasar (Ouchi, dalam Agus Dwiyanto, dkk,1993:8). Oleh karena itu pemerintah harus bersaing memberikan yang terbaik dalam bidang pelayanan. Terlebih dalam era kompetisi

seperti sekarang yang ditandai dengan sistem pasar (*market mechanism*) yang bergerak cepat, organisasi pemerintah (publik) beserta aparaturnya harus mampu mengedepankan keunggulan komparatif. Kalau tidak, maka kepuasan masyarakat tidak akan mampu untuk dipenuhi. Dalam sistem kompetisi yang demikian ketat antara swasta dan organisasi publik maka sangat beralasan bila pihak yang memiliki keunggulan komparatif yang akan memenangkan kompetisi tersebut. Untuk itulah maka organisasi publik maupun swasta sekarang mulai memberi perhatian penuh pada masalah kualitas pelayanan.

Kualitas apabila dihubungkan dengan kegiatan pemberian pelayanan dapat diartikan sebagai suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan. Pengertian kualitas seperti ini penulis tangkap dari definisi kualitas yang disampaikan oleh Tjiptono (1996:54) dan Triguno (1997:78) bahwa pelayanan yang terbaik, yaitu apabila mampu untuk melayani setiap saat, secara cepat dan memuaskan, berlaku sopan, ramah dan menolong, serta profesional dan mampu sehingga dapat memberikan kepuasan kepada klien. Dengan demikian dapatlah disimpulkan bahwa dari definisi kualitas yang beragam tersebut pada dasarnya mengandung satu pengertian yang sama dan yang penulis sepakati untuk menggunakannya, yaitu bahwa suatu pelayanan disebut berkualitas bila mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pengguna jasa atau pelanggan. Inilah yang disebut oleh Warsito Utomo (2002:2) bahwa

organisasi publik perlu bersinergi dan berinteraksi dengan *customer's oriented* yang pada hakekatnya adalah kepentingan pelayanan untuk masyarakat.

Dalam memahami kebutuhan pelanggan yang sesuai dengan espektasi mereka, ada beberapa cara (Sianipar dalam Herawati,2001:176). Pertama, reaktif yaitu memahami kebutuhan pelanggan serta mendengarkan keluhan pelanggan. Dalam pengertian ini organisasi publik baru akan menanggapi kalau ada keluhan dari pelanggan.

Kedua, aktif yaitu memahami kebutuhan pelanggan dengan menjawab setiap ada pertanyaan pelanggan dan menawarkan jasa yang disediakan. Pendekatan ini juga kurang efektif karena tujuannya baru pada tingkat mendengar secara aktif, belum menggali apa espektasi pelanggan.

Ketiga, proaktif yaitu memahami kebutuhan pelanggan dengan cara aktif menjanging informasi tentang espektasi pelanggan. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan cara melakukan wawancara atau survey. Pendekatan ini dipandang paling efektif untuk memahami kebutuhan pelanggan.

Keempat, Benchmarking. Memahami kebutuhan pelanggan dengan benchmarking adalah suatu proses pengukuran pelayanan yang diberikan secara terus menerus dengan cara membandingkan pelayanan terbaik dari instansi lain yang menjadi pesaingnya. Dalam pendekatan

benchmarking terdapat suatu komitmen membuat lebih baik dari yang terbaik.

Keempat cara di atas sudah sering dilakukan oleh organisasi swasta, yang tujuannya untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan. Pendekatan dalam sektor swasta tersebut sekarang sudah mulai diadopsi dalam organisasi publik. Apabila tujuan dari organisasi publik adalah untuk memenuhi harapan masyarakat (pelanggan), maka pendekatan yang berhasil diterapkan di sektor bisnis tidak tabu untuk diterapkan pula di organisasi publik. Memang untuk memenangkan persaingan dalam "era global" dan peluang kompetitif di "era otonomi daerah", organisasi publik harus menerapkan manajemen kualitas yang pada dasarnya merupakan perbaikan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Ada beberapa alasan mengapa dimensi kualitas pelayanan dan kepuasan para pengguna jasa di sektor publik sangat penting diperhatikan oleh para birokrat (Herawati,2001:178). *Pertama*, para pengguna jasa sektor publik secara langsung atau tidak langsung telah mengeluarkan uangnya untuk jasa yang diterima atau dibutuhkan, sehingga wajar bila masyarakat menuntut pelayanan yang terbaik atau yang berkualitas. *Kedua*, aparatur negara sebagai *public servant* telah menerima gaji atas tugasnya dalam memberikan jasa pelayanan, karena itulah tugas pemerintah untuk mencari cara-cara dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Namun demikian dalam prakteknya, pemerintah lebih berorientasi birokratis dan kurang mempunyai apresiasi kepada pelanggan dalam hal ini masyarakat. Menurut Osborne dan Gaebler (2001:125), logikanya sederhana karena aparatur pemerintah seringkali masih mempunyai pandangan bahwa sebagian besar organisasi publik (pemerintah) tidak memperoleh dananya dari pelanggan. Oleh karena itu banyak dari aparatur pemerintah yang mengabaikan pelanggannya. Pada kebanyakan organisasi publik masih seringkali dijumpai fungsi mengatur lebih dominan dibandingkan dengan fungsi pelayanan publik.

Terhadap hal ini, Osborne dan Plastrik (2001:43-44) mengedepankan sebuah tesis yang menarik dalam rangka memahami mengapa pemerintah dan birokrasinya gagal mengembangkan kinerja pelayanan yang baik. Dengan menggunakan metafora biologi, kedua penulis ini menjelaskan lima DNA, kode genetika dalam tubuh birokrasi dan pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik akan sangat ditentukan oleh pengelolaan kelima DNA birokrasi yaitu : misi (*purpose*), akuntabilitas, konsekuensi, kekuasaan, dan budaya. Kelima sistem DNA ini akan saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam membentuk perilaku birokrasi publik. Pengelolaan dari kelima sistem kehidupan birokrasi ini akan menentukan kualitas sistem pelayanan publik.

Di samping itu secara tajam Prottas (1981) mengkritik bahwa untuk memanfaatkan pelayanan pemerintah pasti membutuhkan biaya, bahkan untuk pelayanan yang gratis sekalipun (dalam Roni, 1999:41).

Biaya-biaya ini menjadi penghalang bagi kelompok masyarakat yang tidak mampu untuk memanfaatkan pelayanan publik. Padahal mereka ini yang paling membutuhkan pelayanan tersebut. Dan tentunya keberadaan klien dari pelayanan pemerintah berada pada posisi "meminta", maka dia akan menanggung beban psikologis yaitu menerima pandangan yang minor atau dipandang rendah oleh petugas pelaksana pelayanan.

Hal-hal seperti keterpaksaan menunggu tanpa pemberitahuan tentang lama waktu menunggu, penanganan dengan cara yang impersonal dan tanpa perhatian, menjadikan beban psikologis yang harus ditanggung klien. Demikian juga penanganan oleh petugas yang tidak ramah, formalistik, dan otoriter. Sehingga menurut Prottas (1981), bahwa biaya-biaya pelayanan ini sangat bermanfaat untuk memahami masalah ketidak-merataan pelayanan pemerintah (dalam Roni,1999:41). Sikap yang demikian muncul karena ciri organisasi pemerintah adalah terfokus pada pencapaian target dan peran atau kewenangan. Seperti diuraikan oleh Tompkins (dalam Sofian Effendi,1995:4) :

"... birokrasi publik memiliki karakteristik yang amat berbeda dengan organisasi bisnis yakni konteks yang khas, tekanan-tekanan dari lingkungan, serta perilaku manajerial yang amat berbeda dengan organisasi bisnis".

Semua pekerjaan yang dilakukan organisasi pemerintah berlangsung secara rutin, teratur dan sistematis, sehingga terkesan melupakan hasilnya. Sikap pandang dan praktek manajemen yang mengacu pada kegiatan dan pertanggung-jawaban lambat laun melalui proses rutinitas dapat mengarah kepada berlakunya suatu budaya

organisasi yang bersifat *counter productive* (Prottas,1981). Untuk mengatasinya, maka sikap pandang aparat pelayanan umum hendaknya ditambah dengan orientasi ke “hasil” dan “kepuasan masyarakat”, sehingga kualitas pelayanan dapat lebih meningkat. oleh karena itu, kualitas pelayanan (*quality of care*) merupakan determinan penting yang mempengaruhi pemanfaatan pelayanan (Tukiran dan Kutanegara, 1996 :50).

Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa kualitas pelayanan akan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Suatu kualitas akan memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalankan hubungan yang kuat dengan organisasi yang memberikan jasa pelayanan tersebut. Apabila organisasi penyedia jasa pelayanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, dimana penyedia berupaya untuk memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan, maka secara timbal balik akan timbul kesetiaan dan loyalitas pelanggan kepada organisasi tersebut.

b. Kriteria Pengukuran Kualitas pelayanan

Masyarakat sebagai pelanggan dari pelayanan publik akan menilai kualitas pelayanan publik berdasarkan persepsi mereka. Dalam mendefinisikan jasa/pelayanan yang berkualitas, ada beberapa karakteristik yang dapat dipergunakan sebagai pedoman seperti yang dilakukan oleh Garvin (dalam Lovelock,1994; Peppard dan Rowland,

1995) yaitu mengidentifikasi delapan dimensi kualitas, yaitu : kinerja karakteristik operasi pokok produk inti; ciri-ciri atau keistimewaan tambahan; keandalan; kesesuaian dengan spesifikasi; daya tahan; *serviceability*; estetika; dan persepsi terhadap kualitas (dalam Tjiptono,2001:13).

Berbeda dengan pendapat di atas yang menekankan dari sudut organisasi, maka Sofian Effendi (1988:12) lebih sering membahas masalah pelayanan umum dari sudut pandang pemerataan, menurutnya faktor ekonomis seperti bias kualitas, bias harga dan bias birokrasi membuat pelayanan publik menjadi terlalu mahal bagi golongan miskin, sehingga subsidi pemerintah bagi pelayanan umum pun lebih menguntungkan golongan menengah ke atas. Padahal golongan miskinlah yang sepatasnya menikmati subsidi tadi. Dikatakan bahwa kelompok masyarakat mempunyai akses yang tidak sama terhadap pelayanan pemerintah. Perbedaan akses ini menjadi sebab bagi ketidakmerataan pemanfaatan pelayanan pemerintah.

Perbaikan pelayanan pemerintah dengan modernisasi organisasi dan birokrasi semata tanpa memperhatikan hubungan antara akses dan struktur sosial serta lingkungan organisasi, akan menemui kegagalan. Birokrasi pelayanan dalam kenyataannya menjadi sumber bagi ketidakmerataan akses tersebut. Lebih lanjut dijelaskan bahwa "akses" dapat dijadikan konsep untuk mengukur kemampuan organisasi pemerintah dalam mencapai tujuan pembangunan serta kemampuannya untuk

mengurangi ketimpangan dalam pelayanan umum. Konsep akses ini meliputi akses kepada proses pembuatan keputusan penentuan lokasi publik dan akses dalam birokrasi, penentu pendistribusian pendapatan.

Sebagai alat ukur merata tidaknya pelayanan publik suatu organisasi pemerintah, konsep akses memang sangat tepat untuk dipakai. Namun untuk melaksanakan tindak lanjut yaitu meningkatkan akses masyarakat dalam hal menikmati pelayanan publik sungguh tidak mudah. Karena itu, hal ini berarti membutuhkan biaya yang sangat besar buat penambahan subsidi bagi pelayanan umum, pembangunan sarana dan fasilitas pelayanan publik di seluruh wilayah tanah air, penyediaan tenaga operasionalnya dan dalam waktu lama untuk memecahkan masalah pelayanan umum yang bersifat lebih mendesak, yaitu masalah kualitas pelayanan umum yang kurang memuaskan.

Peningkatan kualitas pelayanan umum ditandai oleh peningkatan karya (*performance improvement*) yang secara konseptual dapat dilakukan dengan berbagai cara, yakni melalui perbaikan dan peningkatan : efisiensi; efektivitas; kualitas; kreativitas; dan manajemen. Apabila hal tersebut berhasil dilaksanakan maka akan terjadi peningkatan produktivitas yang pada gilirannya akan membuahkan manfaat bagi banyak pihak. Bagi organisasi pemerintah, manfaat yang diperoleh dengan perbaikan produktivitas antara lain pelayanan pelanggan (masyarakat) menjadi lebih responsif (lihat Atmosoprapto, 2001:8). Di sini

peningkatan produktivitas dapat dilakukan melalui organisasi dan aparatur (Hidayat dan Sucherly, 1986:86).

Akan tetapi mengukur produktivitas sektor publik memang tidak mudah. Kesulitan akan muncul karena anggapan tentang pengukuran produktivitas di sektor jasa dan pengukuran produktivitas di sektor produksi barang seringkali metode pengukurannya dianggap sama. Sebagai penghasil barang wujudnya jelas, produsen barang lebih mudah memakai pengertian dan cara mengukur keluaran (output). Dengan menghitung berapa jumlah barang yang diproduksi dan berapa nilainya, kemudian dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan. Sebagai penghasil jasa, sudah tentu organisasi pelayanan publik tidak dapat menggunakan cara tersebut. Sebab output sektor pelayanan publik tidak mudah untuk diukur secara kuantitatif. Namun demikian, produktivitasnya dapat diukur dengan memperbandingkan "biaya yang dikeluarkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan" terhadap "biaya yang semestinya diperlukan" (Atmosoeparto, 2001:7).

Selain itu dapat pula dipakai ukuran dengan memperbandingkan "realisasi" dan "target" yang ingin dicapai. Konsep pengukuran dengan memperbandingkan kedua hal tersebut adalah "efektifitas". Konsep ini sebetulnya lebih berorientasi ke segi keluaran. Dilihat dari sudut birokrasi, upaya untuk mengejar target adalah rasional karena makin besar ratio antara realisasi dibandingkan dengan target berarti makin tinggi tingkat efektivitas pelayanan jasa pemerintah.

Aparatur yang terpaku pada pencapaian target, biasanya menjadi kurang peka terhadap masalah lain yang juga penting, yaitu berkaitan dengan penggunaan masukan secara optimal. Seperti target yang terealisasi telah memuaskan konsumen atau belum, apakah ada keluhan atau tidak, dan sebagainya.

Oleh karena itu penilaian atau evaluasi terhadap pelayanan publik tidak dapat hanya terfokus pada hasil akhirnya saja, tetapi juga dari cara atau metode serta proses yang dijalankan pelayan umum tersebut. Sebab dari metode serta proses pelayanan itulah kegiatan pemberian pelayanan mulai dari awal sampai hasil akhir pelayanan dan segala ketidak beresan dapat dilacak sejak dini. Dari sini pula dapat diketahui fungsi-fungsi manajemen yang telah dijalankan dengan baik atau belum dijalankan.

Selain itu pengukuran kriteria persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan juga dapat mengikuti pendapat seperti yang dikemukakan oleh Morgan dan Murgatroyd (1994) dalam Warella (1997:18) sebagai berikut :

- a. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu.
- b. *Responseveness*, yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan.
- c. *Competence* yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan.
- d. *Acces*, yaitu kemudahan untuk melakukan kontak dengan lembaga penyedia jasa.
- e. *Courtesy* yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan.

- f. *Communication* yaitu selalu memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, dan kemungkinan pilihan, biaya, jaminan pada pelanggan bahwa masalah mereka akan ditangani.
- g. *Credibility* artinya dapat dipercaya, jujur, dan mengutamakan kepentingan pelanggan.
- h. *Security* artinya bebas dari resiko, bahaya dan keragu-raguan.
- i. *Understanding the customer* artinya berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan dan menaruh perhatian pada mereka secara individual.
- j. *Appearance, presentation* yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personil, dan peralatan yang dipergunakan.

Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (dalam Wasistiono, 2001: Agus Dwiyanto, 2002: 51) memberikan kriteria untuk penilaian kualitas pelayanan, yaitu :

- a. Bukti langsung (tangibles), yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana.
- b. Keandalan (reliability), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (responsiveness) yakni keinginan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan (Assurance) mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya, bebas dari resiko dan keragu-raguan.
- e. Empati (emphaty), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Sedangkan menurut Kennedy dan Young (dalam Supranto, 1997: 107) menyatakan ada enam dimensi untuk menilai atau menentukan mutu pelayanan yang baik, yaitu :

- a. Keberadaan pelayanan
- b. Ketanggapan pelayanan
- c. Ketepatan pelayanan
- d. Profesionalisme pelayanan
- e. Kepuasan keseluruhan dengan pelayanan
- f. Kepuasan keseluruhan dengan barang.

Kriteria yang sama dengan Zeithaml, dkk, dikemukakan oleh Kotler (dalam Supranto, 1997 : 561) yang meliputi :

- a. Keandalan (reliability), yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.
- b. Keresponsifan (responsiveness) yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat atau ketanggapan.
- c. Keyakinan (confidence) yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan assurance.
- d. Empati (emphaty) yaitu syarat untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan.
- e. Berwujud (tangibles), yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan media komunikasi.

Kumorotomo (dalam Agus Dwiyanto, 2002:50) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayan publik, yaitu :

1. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomi. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.

2. Efektivitas

Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai, maka hal tersebut erat berkaitan dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

3. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan kepada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

4. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggung jawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria tanggap ini.

Dalam Keputusan MENPAN nomor 6 Tahun 1995, tentang Pedoman Penganugerahan Piala Abdisatyabhakti Bagi unit kerja/Kantor Pelayanan percontohan, disebutkan ada tujuh kriteria kualitas pelayanan untuk lembaga-lembaga publik yaitu :

- a. Kesederhanaan, yaitu pelayanan dilaksanakan dengan prosedur sederhana, mudah dipahami dan dilaksanakan , serta cepat dan lancar.
- b. Kejelasan dan kepastian, yaitu kejelasan mengenai prosedur/tata cara, persyaratan, rincian biaya, ketepatan waktu penyelesaian.

- c. Keamanan dan kenyamanan, yaitu proses hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum.
- d. Keterbukaan, yaitu prosedur dan tata cara, persyaratan pelayanan diinformasikan secara terbuka kepada umum.
- e. Efisiensi, yaitu pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan maksud dan tujuan pelayanan.
- f. Ekonomis, yaitu pengenaan biaya secara wajar sehingga dapat dijangkau oleh masyarakat luas.
- g. Ketepatan waktu, yaitu bahwa penyelesaian pelayanan harus dapat diselesaikan secara tepat waktu.

Berbagai pendapat dalam menilai kualitas pelayanan di atas memperlihatkan bahwa indikator-indikator yang dipergunakan untuk menyusun kriteria kualitas pelayanan suatu organisasi pemerintah ternyata sangat bervariasi. Secara garis besar melihat ada persamaan pendapat, maka penulis menggunakan kriteria untuk mengukur kualitas pelayanan adalah :

1. *Tangibles*, yaitu berkaitan dengan fasilitas-fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan dari personil pemberi jasa (Budy Ibrahim,2000; Zeithaml,et.al,1992).
2. *Reliability*, yaitu kemampuan pihak pemberi jasa dalam memberikan apa yang dijanjikan kepada penerima jasa (masyarakat) secara akurat. Kriteria ini berkaitan dengan akurasi pemberian pelayanan yaitu bebas dari kesalahan-kesalahan (Budy Ibrahim, 2000; Zeithaml et.al,1992).
3. *Responsiveness*, yaitu keinginan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap (Morgan dan Murgatroyd; Zeithaml; Budy Ibrahim,2000).

4. *Assurance*, berkaitan dengan pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan dari pegawai untuk membangkitkan rasa kepercayaan dan keyakinan dari penerima jasa atas jasa yang diterima itu (Budy Ibrahim, 2000; Zeithaml, et.al,1992).
5. *Emphaty*, berkaitan dengan perhatian dan kepedulian dari pemberi jasa kepada penerima jasa meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat pengguna jasa (Zeithaml, et.al,1992;Kotler,1997).

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan

Menurut pendapat beberapa orang penulis bahwa banyak faktor yang berpengaruh dalam pelayanan yang berkualitas. Moenir (2000:88) mengatakan ada enam faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan umum yaitu:

- 1). faktor kesadaran aparat yang bertugas di instansi pelayanan.
- 2). faktor aturan yang melandasi aktivitas pelayanan, yang meliputi :
 - Kewenangan.
 - Pengetahuan dan pengalaman.
 - Pemahaman oleh pelaksana.
 - Disiplin dalam pelaksanaan.
- 3). faktor organisasi, meliputi :
 - Sistem.
 - Prosedur.

- Metode.
- 4). faktor kemampuan dan keterampilan agar aparat dapat bekerja dengan cepat dan tepat.
- 5). faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum pegawai.
- 6). faktor sarana pelayanan yang meliputi :
 - Sarana kerja
 - Fasilitas pelayanan.

Faktor-faktor di atas mempunyai peranan yang berbeda-beda, namun masing-masing mempunyai pengaruh terhadap kualitas pelayanan baik sendiri-sendiri maupun secara bersama-sama. Senada dengan hal tersebut, INFO PAN Nomor 8 Tahun 1992 (dalam Rony, 2001:11) mengatakan bahwa pelayanan yang baik/berkualitas ditentukan oleh : (1). *Sense of public service* yaitu kesadaran untuk melayani, serta (2). Kemampuan dan keterampilan petugas.

Dua pendapat di atas memiliki kesamaan yaitu mengemukakan tentang penekanan pada faktor kesadaran/*sense of public service* dalam pelayanan publik. Hal ini dimaksud agar aparat pelayanan betul-betul menyadari akan arti penting pelayanan dan menyadari bahwa pemerintah ada adalah untuk memberi pelayanan kepada masyarakat. Itulah pula alasan sehingga aparatur pemerintah sering kali disebut "pelayan masyarakat" (Wasistiono,2002:48).

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan dikemukakan oleh Tjiptono (2001:3) yang mengatakan bahwa kualitas akan terwujud bila suatu organisasi mempunyai:

- a. tujuan yang jelas.
- b. budaya organisasi yang berorientasi pelayanan.
- c. mengembangkan komunikasi yang efektif.
- d. perbaikan berkesinambungan.
- e. Pelatihan.

Sedangkan Thoha (1995:181) mengatakan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh dua hal yaitu : individual actor yaitu pemberi pelayanan, dan faktor sistem. Jika dibandingkan dengan kedua pendapat terdahulu, maka pendapat Thoha ini tidak jauh berbeda. Individual actor dijelaskan sebagai faktor-faktor yang berkaitan dengan individu yaitu meliputi kemampuan dan keterampilan, kesadaran, pendapatan, budaya organisasi, serta individu yang terlatih. Kemudian faktor sistem berkaitan dengan aturan, prosedur, sarana, prasarana, kesinambungan perbaikan dan kejelasan tujuan organisasi.

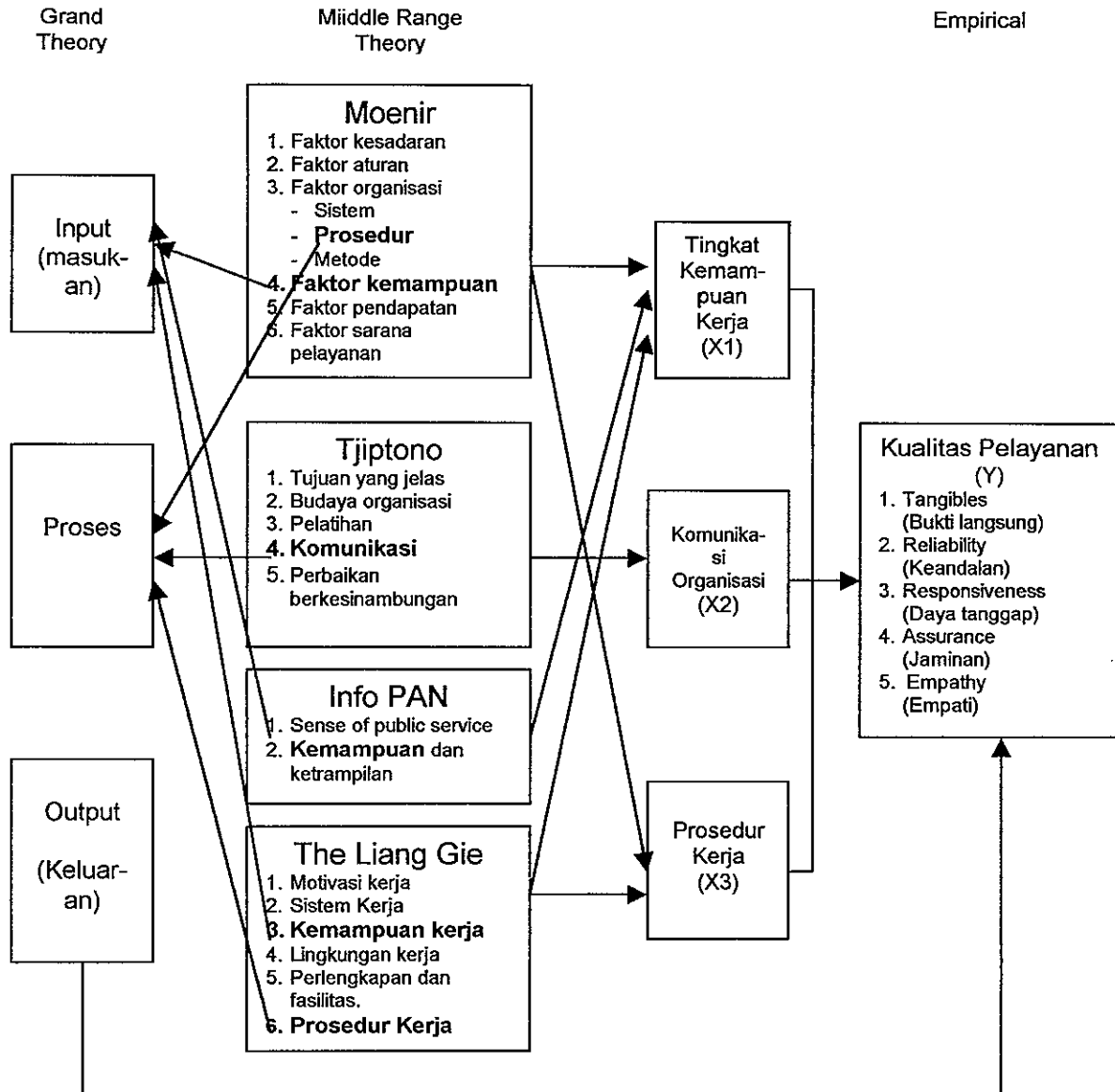
The Liang Gie dan Budi Ibrahim (dalam Suwarsono,1999:17) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan meliputi :

- a. motivasi kerja.
- b. kemampuan kerja pegawai.
- c. perlengkapan dan fasilitas.
- d. lingkungan eksternal.
- e. Leadership.
- f. misi strategis.

- g. budaya perubahan.
- h. kinerja individu dalam organisasi.
- i. praktek manajemen.
- j. struktur.
- k. iklim organisasi.

Berbagai pendapat yang telah penulis uraikan di atas, maka dapat diketahui bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Namun demikian, dari sekian banyak faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, dengan mempertimbangkan waktu, biaya dan kemampuan, maka penulis akan mengambil / meneliti beberapa faktor yang menurut asumsi penulis mempunyai hubungan yang erat dengan kualitas penyelenggaraan pelayanan pada kantor camat di Kabupaten Tabanan, yaitu faktor kemampuan kerja pegawai, faktor komunikasi, dan faktor prosedur kerja. Rangkuman dari faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan tersebut terlihat dalam gambar berikut ini.

Gambar II. 3
 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas
 Pelayanan Publik



A.2. Konsep Kemampuan kerja pegawai

Pegawai atau karyawan atau dengan istilah yang lebih luas sering disebut sebagai sumber daya manusia adalah merupakan faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami karena sumber daya manusia merupakan penggerak dari sumber-sumber daya lainnya yang digunakan organisasi. Dewasa ini dalam organisasi yang modern keberadaan sumber daya manusia tidak hanya diukur atau dilihat dari segi kuantitas tetapi lebih banyak dilihat dari segi kualitas agar mampu mengembangkan organisasi.

Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari tingkat pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi akan sangat mendukung kelancaran organisasi tersebut. Kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya dituntut pada pegawai pelaksana tetapi termasuk pegawai tingkat manajer/pimpinan.

Kemampuan pegawai sebagai pelaksana yang dihubungkan dengan pekerjaannya dapat diartikan sebagai suatu keadaan pada diri seseorang yang secara bersungguh-sungguh bekerja, berdayaguna untuk melaksanakan pekerjaan sehingga memungkinkan suatu tujuan akan tercapai (Kae Chung dan Leon Megison, dalam Suharyati, 2001:21)

Menurut Moenir (2000:116) kemampuan berasal dari kata mampu yang dalam hubungan dengan tugas/pekerjaan berarti dapat (kata sifat/keadaan) melakukan tugas/pekerjaan sehingga menghasilkan barang

atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kata jadian kemampuan dengan sendirinya juga kata sifat/keadaan yang ditujukan pada sifat atau keadaan seseorang yang dapat melakukan tugas pekerjaan atas dasar ketentuan yang berlaku.

Sejalan dengan itu Thoha (1993:154) memberikan pengertian kemampuan sebagai kondisi yang menunjukkan pada unsur kematangan seseorang yang berkaitan pula dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman.

Robbins (2000:82) mengatakan bahwa kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dan kemampuan itu hakekatnya terdiri dari kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Abi Sujak (1990:85) mengatakan bahwa untuk melakukan penilaian kinerja pelayanan perlu diperhatikan tidak hanya tingkat kemampuan para pegawai ditingkat operasional, tetapi juga pada level manager dalam melaksanakan pekerjaan yaitu dituntut memiliki kecakapan sebagai berikut :

1. Kecakapan dalam komunikasi interpersonal yang meliputi kemampuan memotivasi bawahan, mengelola konflik, kerjasama dengan orang lain, menyampaikan dan menerima informasi.
2. Kecakapan teknis meliputi kemampuan untuk menggunakan metode, prosedur teknis dan keterampilan khusus.

3. Kecakapan konseptual yaitu kemampuan untuk melihat organisasi secara keseluruhan.

Sejalan dengan pendapat di atas, Gibson (1996:21) mengatakan bahwa kemampuan pegawai untuk dapat mencapai hasil atau kinerja organisasi secara efisien dan efektif meliputi kemampuan intelektual, kemampuan konseptual, dan kemampuan administrasi.

Dengan demikian kemampuan adalah suatu keadaan yang menunjukkan seseorang dapat melaksanakan tugas/pekerjaan atas dasar ketentuan yang berlaku, sehingga menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, berdasarkan beberapa pendapat dan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan adalah potensi atau keadaan yang ada dalam diri seseorang baik potensi intelektual maupun potensi fisik yang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan keterampilan serta pengalamannya, untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan secara berhasil guna sesuai ketentuan yang berlaku.

A.3. Konsep Komunikasi Organisasi

Di era reformasi ini komunikasi menjadi faktor yang sangat strategis dalam kehidupan sosial, budaya, ekonomi, termasuk dalam organisasi baik publik maupun swasta. Oleh karena itu diperlukan pemahaman tentang konsep komunikasi organisasi yang baik agar maksud dan tujuan komunikasi dapat tercapai dengan baik.

Redfield (dalam Yuwono,1985:2-3) memberikan pengertian komunikasi sebagai "proses penyampaian informasi dari suatu sumber informasi ke suatu tujuan". Lebih lanjut dijelaskan bahwa komunikasi itu mengandung lima unsur utama, yaitu :

1. Pemberi berita (pembicara,pengirim);
2. Yang menyampaikan (mengatakan, mengirim, menyiarkan);
3. Berita-berita (perintah, laporan, saran).
4. Penerima berita (orang yang dituju, responden, pendengar);
5. Respon/Reaksi (jawaban).

Sementara menurut Merrihue (dalam Yuwono,1985:3), komunikasi diartikan sebagai "Kegiatan mengajukan pengertian yang diinginkan dari pengirim informasi kepada penerima informasi dan menimbulkan tingkah laku yang diinginkan dari penerima informasi".

Dari pengertian di atas, terlihat bahwa komunikasi itu bukan sekedar proses penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain, tetapi komunikasi dipandang sebagai proses penyampaian pengertian atau maksud tertentu melalui sejumlah informasi. Diterima atau dipahaminya pengertian tersebut oleh penerima, nampaknya belum cukup untuk mengkategorikan sesuatu proses sebagai komunikasi, bila proses tersebut tidak diikuti dengan tindakan atau reaksi sesuai dengan yang dikehendaki oleh pemberi pengertian.

Moore (1987:78) memberikan pengertian komunikasi yaitu :

Proses penyampaian pengertian antar individu, semua masyarakat manusia, dilandasi kapasitas untuk menyampaikan maksud, hasrat, perasaan, pengetahuan; dan pengalaman dari orang yang satu kepada orang lainnya.

Lebih lanjut Moore menjelaskan bahwa, "Komunikasi menunjukkan suatu proses khas yang memungkinkan interaksi antar manusia dan menyebabkan individu-individu menjadi makhluk sosial".

Dari berbagai pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa ada tiga hal penting yang perlu dipertimbangkan dalam komunikasi. Pertama, komunikasi harus melibatkan dua orang atau lebih. Kedua, komunikasi merupakan pertukaran informasi yang bersifat dua arah. Ketiga, mengandung pemahaman. Dari ketiga hal diatas dengan demikian pengumuman bukan merupakan proses komunikasi, tetapi hanya merupakan sarana komunikasi. Hal ini ditegaskan oleh Moore, sebuah pengumuman yang dipasang di papan pengumuman bukan merupakan komunikasi. Tetapi kalau pengumuman tadi telah dibaca, dimengerti, dan ditanggapi, maka pengumuman itu bisa disebut komunikasi.

Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi adalah proses penyampaian informasi dari satu pihak kepada pihak lain dengan maksud untuk menyampaikan suatu pengertian tertentu dan merangsang si penerima pengertian tersebut untuk bereaksi atau bertindak sesuai dengan maksud si pemberi informasi. Berangkat dari pengertian umum ini, maka secara garis besar dapat dikatakan bahwa unsur-unsur utama komunikasi meliputi :

1. Adanya sumber informasi;
2. Adanya penerima informasi;
3. Adanya informasi atau berita;

4. Adanya saluran atau sarana untuk menyampikan informasi;
5. Adanya reaksi atau efek dari informasi tersebut kepada penerima informasi.

Selanjutnya dalam proses komunikasi, agar komunikasi dapat berlangsung, maka sumber informasi (*source*) dan penerima (*receiver*) harus memiliki pengalaman yang sama. Moore (1987:82) menegaskan hal tersebut dengan menyatakan, "Istilah komunikasi sendiri didasarkan pada istilah latin *communis* yang berarti sama". Jelasnya, jika penerima tidak memiliki pengetahuan yang sama dengan pengirim mengenai bahasa atau sandi, konsep, sistem nilai, dan sebagainya, maka pengiriman makna akan terhambat atau benar-benar gagal. Lebih lanjut, ia menjelaskan bahwa pentingnya kesamaan pengalaman ini berarti bahwa, "Komunikator harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai penerima atau komunikan untuk menyampaikan konsep-konsep yang dapat dipahami agar dapat disandi ke dalam lambang-lambang sebagaimana dimaksudkan oleh si komunikator atau pengirim".

Di samping komunikator dan komunikan, unsur penting lain dalam komunikasi adalah pesan. Aspek pesan ini menjadi perhatian Face dan Faules (1998:26) yang mengatakan bahwa :

Bila kita melihat apa yang terjadi ketika seseorang terlibat dalam komunikasi, kita menemukan bahwa terdapat dua bentuk umum tindakan yang terjadi :

1. Penciptaan pesan atau lebih tepatnya penciptaan pertunjukan (*display*) dan,
2. Penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa keberadaan seseorang, gaya, perilaku, atau tindakan adalah merupakan suatu pesan yang dapat ditafsirkan orang lain. Dapat dipahami bahwa setiap obyek yang dipertunjukkan seseorang sesungguhnya merupakan sebuah pesan dan bila melibatkan dua orang atau lebih, yang satu sebagai pemberi dan yang lain penerima atau penafsir dari pesan yang dipertunjukkan maka terjadilah komunikasi.

Selanjutnya mengenai jenis komunikasi, Effendy (1992:75) membedakan komunikasi dalam tiga kategori utama yaitu : Komunikasi personal, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. Komunikasi pribadi atau personal merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *personal communication*, yang sesuai dengan makna yang dikandung dalam istilah itu merupakan proses penyampaian pikiran yang bersifat pribadi. Sementara komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi, didefinisikan sebagai komunikasi antara seseorang dengan orang lain. Oleh karena itu komunikasi interpersonal adalah proses komunikasi yang hanya berlangsung antara seorang komunikator dengan paling banyak dua orang komunikan. Apabila komunikannya lebih dari dua orang, proses komunikasi disebut komunikasi mikro/kecil (*micro/small group communication*). Komunikasi kelompok, didefinisikan sebagai, "Komunikasi yang berlangsung antara seorang (komunikator) dengan sejumlah orang (komunikan) yang banyaknya lebih dari dua orang di suatu tempat tertentu".

Sedangkan kategori komunikasi yang ketiga adalah komunikasi massa, yaitu komunikasi yang dilancarkan seorang komunikator (wartawan, penyiar radio, reporter televisi, atau sutradara film) melalui media massa (surat kabar, radio, siaran televisi, atau film teatrikal/bioskop) kepada khalayak (Effendy, 1992:102).

Dalam konteks komunikasi, keberhasilan suatu komunikasi sangat ditentukan oleh dua komponen yaitu : komunikator dan komunikan. Namun tidak dapat dilepaskan dari aspek pesan. Dalam kaitan ini Scramm (dalam Effendy, 1992:13) menyatakan :

Komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (*frame of reference*) yakni paduan pengalaman dan pengertian (*collection of experience and meanings*) yang pernah diperoleh komunikan.

Dengan kata lain, komunikasi dalam proses komunikasi akan berlangsung apabila terjadi kesamaan makna dalam pesan yang diterima oleh komunikan.

Menurut Yuwono (1985:6), "Komunikasi dikatakan efektif, jika mampu merealisasikan misi komunikasi". Selanjutnya ia menjelaskan bahwa bila dihubungkan dengan akibat positif atau misi yang diharapkan dari komunikasi, maka komunikasi yang efektif itu tercapai jika mampu mewujudkan tiga aspek utama, yaitu :

1. Timbulnya kemahiran kerja diantara para pejabat dan personil dalam organisasi aparatur pemerintah;
2. Timbulnya kemauan kerja, dan

3. Timbulnya kerja sama.

Mengenai ciri masing-masing ketiga aspek tersebut, Yuwono (1985:6) menjelaskan bahwa berhasil diwujudkan kemahiran kerja, antara lain terlihat dari, "ciri tidak banyak melakukan kesalahan dalam penanganan tugas dan terampil dalam penanganan tugas". Sedangkan ciri dari dimilikinya kemauan kerja, antara lain berupa, "penanganan tugas dilakukan tepat pada waktunya dan tidak meninggalkan waktu dinas untuk kepentingan pribadi atau golongan". Ciri dari terwujudnya kerjasama, antara lain berupa tidak ada kekembaran pandangan atau penanganan dan tidak ada kekosongan perhatian mengenai hal yang harus ditangani di antara seluruh personil (Yuwono, 1985:7).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan komunikasi organisasi adalah suatu proses penciptaan makna atas interaksi organisasi yang dipengaruhi oleh kualitas komunikator, relevansi informasi, media dan adanya reaksi/respon dari si penerima pesan.

A.4. Konsep Prosedur Pelayanan.

Moenir (2000: 98) mengatakan bahwa faktor penting lainnya yang berpengaruh terhadap kualitas penyelenggaraan pelayanan publik adalah faktor organisasi atau lebih tepatnya organisasi pelayanan. Adapun sarana pendukung organisasi pelayanan adalah sistem, prosedur dan metode yang berfungsi sebagai tata cara atau tata kerja agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lancar. Dalam penelitian ini penulis

akan melihat faktor organisasi dari prosedur saja, tanpa bermaksud mengabaikan pentingnya sistem dan metode, karena kedudukan prosedur dalam organisasi sangat penting sebab sah atau tidaknya perbuatan seseorang dalam kaitan dengan organisasi ditentukan oleh tingkah lakunya berdasarkan prosedur yang ada. Jika perbuatan seseorang dalam organisasi tidak mengikuti prosedur, maka apa yang dihasilkannya menjadi tidak sah.

Stoner (1986:18) mengatakan prosedur adalah program yang telah teruji untuk menyempurnakan metode kerja agar mendapat suatu cara yang lebih baik, mendapat suatu pekerjaan yang lebih baik dengan sedikit usaha atau waktu. Selanjutnya menurut Soedjadi (1995:15), prosedur adalah sebagai suatu cara atau pola pelaksanaan tugas yang seefisien mungkin dengan melihat segi-segi tujuan, tenaga kerja, biaya, fasilitas, peralatan, waktu dan ruang.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1997:136) memberikan pengertian prosedur sebagai rangkaian yang berkaitan satu sama lain sehingga menunjukkan adanya urutan tahap demi tahap secara jelas dan pasti serta jalan yang ditempuh dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Sedangkan Siagian (1992:229) mengatakan bahwa prosedur adalah merupakan salah satu kebutuhan nyata dan berperan penting dalam kehidupan organisasi karena peranannya sebagai peraturan permainan yang disepakati oleh semua anggota dan ditaati.

Keuntungan dari adanya prosedur menurut Moekijat (1998:113) antara lain adalah ; memberikan urutan dan cara pekerjaan, mengakibatkan penghematan dalam biaya pelaksanaan, keseragaman tindakan, serta dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dalam bentuk yang baik. Menurut penulis secara sederhana prosedur dapat diartikan sebagai urutan-urutan dalam tata cara pelaksanaan pekerjaan, agar dapat pekerjaan tersebut diselesaikan secara efisien dan tepat waktu.

Jadi dapat disimpulkan bahwa prosedur adalah rangkaian urutan tata kerja yang ditetapkan dalam rangka melaksanakan tugas dengan menggunakan metode kerja yang terencana, jelas dan mudah dipahami dengan maksud untuk mengefisienkan tenaga, waktu, biaya, pikiran, ruang serta benda.

Secara ringkas uraian kaitan antara Grand Theory, Midle Range Theory dan Empirical Theory di atas dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut.

Grand theory	Middle range Theory		Empirical Theory	
Teori sistem	Faktor-Faktor		Variabel	Operasional
Input	Moenir	<ol style="list-style-type: none"> 1. F. kesadaran 2. F. aturan 3. F. organisasi - sistem - prosedur - metode 4. F. kemampuan 5. F. pendapatan 6. F. sarana pelayanan 	Tingkat Kemampuan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abi Sujak (1990) 2. Gibson (1996) 3. Kae Chung dan Leon Magison (1981) 4. Moenir (2000) 5. Robin (2000) 6. Thoha (1993)
Proses	Tjiptono	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan yang jelas 2. Budaya organisasi 3. Pelatihan 4. Komunikasi 5. Perbaikan berkesinambungan 	Komunikasi Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effendy (1992) 2. Face dan Faules (1998) 3. Merrihue (dalam Yuwono 1985) 4. Moore (1987) 5. Redfield (dalam Yuwono 1985) 6. Scram (dalam Effendy 1992) 7. Yuwono (1985).
	Info PAN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sense of public service 2. Kemampuan dan ketrampilan 		<ol style="list-style-type: none"> 1. LAN RI (1997). 2. Moenir (2000) 3. Moekijat (1998) 4. Siagian (1992) 5. Stoner (1996).
Output	The Liang Gie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja 2. Sistem Kerja 3. Kemampuan kerja 4. Lingkungan kerja 5. Perlengkapan dan fasilitas 6. Prosedur Kerja 	Prosedur Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moenir (2000) 2. Tjiptono (1996) 3. Info PAN (1992) 4. The Liang Gie (dlm Soewarsono, 1999) 5. Herawati (dalam Yuwono, 2001) 6. Triguno (1997) 7. Morgan dan Murgatroyd (dalam Warella, 1997) 8. Zeithami, Berry, dan Parasuraman (dalam Dwiyanto, 2002).
				Kualitas Pelayanan

A.5. Hubungan Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan

Dalam konsep *Total Quality Management (TQM)* mengharuskan adanya keterlibatan pegawai terhadap perubahan-perubahan dalam peningkatan kualitas pelayanan. Pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik akan sangat mendukung terwujudnya kualitas pelayanan yang baik.

Kualitas sumber daya manusia akan sangat menentukan dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya yakni dalam pemanfaatan sarana dan prasarana seiring dengan kemajuan teknologi dan sistem operasi yang berkembang. Dalam hal ini teknologi dan sistem operasi yang canggih dapat produktif apabila dijalankan oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi pada pekerjaan mereka dan produktif. Oleh karena itu semua organisasi termasuk organisasi pemerintah perlu menyadari bahwa sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan pencapaian pelaksanaan proses pencapaian tujuan organisasi termasuk dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat.

Berkaitan dengan itu Moenir (2001:119) menyatakan bahwa :
"Dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai maka pelaksanaan tugas/pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak, baik manajemen itu sendiri maupun masyarakat". Oleh karena itu peningkatan kemampuan kerja aparat perlu mendapat dukungan semua pihak. Aparat yang memiliki kemampuan

yang memadai akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, yaitu dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat saat ini perlu mendapat perhatian, sebab masih banyak keluhan tentang kualitas pelayanan publik yang masih rendah (lihat Agus Dwiyanto, 2002:245).

Peningkatan kemampuan kerja aparat akan dapat meningkatkan kemampuan aparat yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya, termasuk dalam tugas pemberian pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan kemampuan dalam hal ini akan menyangkut potensi fisik dan potensi intelektual aparat, sehingga aparat yang bersangkutan akan dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai target yang telah ditentukan.

A.6. Hubungan Komunikasi dengan Kualitas Pelayanan

Komunikasi memegang peranan yang sangat strategis dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Yuwono (1985:1) mengatakan bahwa : "Keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi secara efisien tergantung kepada berbagai macam faktor, salah satunya adalah komunikasi yang dikembangkan dan diatur secara baik dalam organisasi". Mengacu pada pendapat tersebut, maka pemerintah sebagai sebuah organisasi tentunya juga membutuhkan kemampuan komunikasi yang memadai untuk dapat memperlancar pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Salah satu tujuan yang ingin

dicapai oleh pemerintah adalah pemberian pelayanan kepada masyarakat secara berkualitas. Tujuan pelayanan yang berkualitas harus mendapat perhatian, sebab sesuai dengan pendapat Rasyid (1997:18) bahwa "... pemerintah dibentuk bukan untuk melayani dan mengurus dirinya, tapi untuk melayani masyarakat".

Untuk dapat melayani masyarakat dengan baik, maka dibutuhkan komunikasi. Aktivitas pemberian pelayanan tidak terlepas dari komunikasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Tjiptono (2001:8-9) bahwa aktivitas suatu perusahaan pada jam sibuk 70 % diisi dengan aktivitas komunikasi. Oleh karena itu komunikasi yang ajeg/konsisten akan sangat membantu untuk pencapaian hasil yang signifikan bagi organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa apabila diletakkan dalam konteks organisasi, keberhasilan pemerintah menjalankan tugas pokok untuk melayani masyarakat salah satunya dipengaruhi oleh kemampuan aparat pemerintah dalam melakukan komunikasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa tingkat komunikasi aparat secara teoritis mempengaruhi kemampuan pemerintah menyelenggarakan pelayanan masyarakat yang berkualitas.

A.7. Hubungan Prosedur Pelayanan dengan Kualitas Pelayanan

Kantor Camat sebagai sebuah organisasi pelayanan publik yang berorientasi kepada kepuasan masyarakat, dituntut untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya. Untuk dapat memberikan pelayanan

dengan baik maka prosedur pelaksanaan tugas di Kantor Camat juga semestinya disempurnakan untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Louise A.Allen (dalam Moenir,2000:106) memberikan keterangan bahwa "*procedures prescribe the manner or method by which work is be performed*". Jadi prosedur dibuat untuk memperlancar mekanisme kerja. Apabila suatu prosedur telah dibuat lalu diterapkan dan ternyata hasilnya baik memenuhi maksud, maka ia dibakukan menjadi prosedur tetap atau dalam istilah manajemen "*standard operating procedures*". Dengan pembakuan prosedur, maka makin kuat kedudukan prosedur dalam pencapaian tujuan.

Menurut Moenir (2000:107), perubahan atas prosedur dilakukan apabila terjadi perubahan organisasi, baik melalui perluasan kerja (job enlargement), pepadatan kerja (job enrichment), atau penggunaan peralatan baru karena desakan perkembangan teknologi. Dalam kaitannya dengan pemberian pelayanan kepada masyarakat, maka perubahan prosedur yang dilakukan adalah dalam rangka memenuhi kepuasan masyarakat.

Masyarakat atau klien biasanya mencari cara yang termudah sehingga prosedur pelayanan yang berbelit-belit serta tidak jelas akan menyebabkan masyarakat menjauhi pelayanan publik. Oleh karena itu secara teoritis dapat dikatakan bahwa prosedur kerja akan mempengaruhi kualitas pelayanan kepada masyarakat.

B. Hipotesis

Hipotesis merupakan gambaran sementara terhadap masalah dalam penelitian. Hipotesis adalah pernyataan yang bersifat terkaan dari hubungan antara dua atau lebih variabel (Nazir, 1988:183). Sedangkan menurut Masri Singarimbun (1989 : 21) yang dimaksud hipotesis adalah kesimpulan sementara atau proposisi tentatif tentang hubungan antara dua variabel.

Berdasarkan pendapat para ilmuwan tersebut, dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah dugaan sementara atau proposisi tentatif tentang adanya hubungan beberapa variabel yang perlu dibuktikan kebenarannya dengan penelitian. Oleh karena itu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Hipotesis Verbal

- a.1. Ada hubungan positif antara Tingkat Kemampuan Kerja (X1) dengan Komunikasi Organisasi (X2).
- a.1.1. Ada hubungan positif antara Kemampuan kerja (X1) dengan Kualitas Pelayanan Aparat (Y) pada Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.
- a.1.2. Ada hubungan positif antara Komunikasi organisasi (X2) dengan Kualitas Pelayanan Aparat (Y).
- a.1.3. Hubungan Kemampuan kerja (X1) dengan Kualitas Pelayanan Aparat (Y) akan semakin baik apabila Komunikasi Organisasi (X2) baik.

a.2. Ada hubungan positif antara Tingkat Kemampuan Kerja (X_1) dengan Prosedur Pelayanan (X_3).

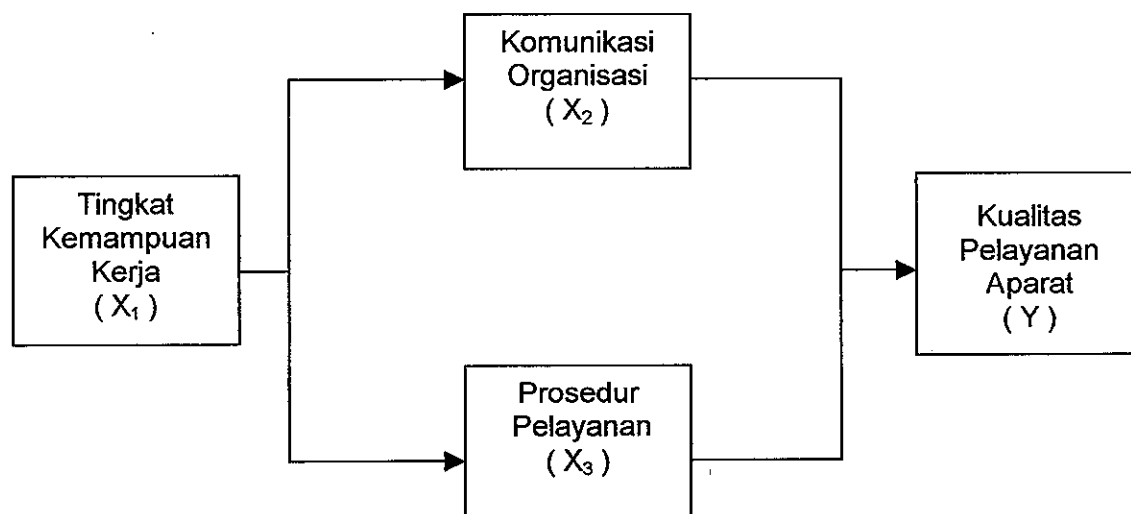
a.2.1. Ada hubungan positif antara Kemampuan kerja (X_1) dengan Kualitas pelayanan Aparat (Y).

a.2.2. Ada hubungan positif antara Prosedur Pelayanan (X_3) dengan Kualitas Pelayanan Aparat (Y) Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.

a.2.3. Hubungan Tingkat Kemampuan Kerja (X_1) dengan Kualitas Pelayanan Aparat (Y) semakin baik apabila Prosedur Pelayanan (X_3) baik.

b. Hipotesis Geometrikal

Berdasarkan Teori sistem yang didukung juga oleh beberapa teori dalam tataran *middle range theory* dan *empirical theory* maka hipotesis penelitian ini apabila dihubungkan dalam bentuk bagan akan nampak sebagai berikut :



BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian dan hipotesis yang telah dikemukakan di atas, maka penelitian ini menggunakan rancangan/desain penelitian kuantitatif yaitu suatu penelitian yang bermaksud untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiono, 2001:202).

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Dalam hal ini ditelusuri adakah hubungan antara kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi, dan prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah pada pembahasan terhadap variabel tingkat kemampuan kerja, variabel komunikasi organisasi, dan variabel prosedur pelayanan serta hubungannya dengan variabel kualitas pelayanan aparat.

C. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian adalah Kantor Camat di Kabupaten Tabanan yang berjumlah delapan unit, karena Kantor Camat adalah merupakan lembaga pemerintah terdepan dalam memberikan pelayanan publik, serta banyak dijumpai masalah-masalah dalam pelayanan yang sering dikeluhkan masyarakat.

D. Variabel penelitian

D.1. Klasifikasi variabel

D.1.1. Variabel terikat atau *dependent variable* (Y) adalah variabel Kualitas Pelayanan Aparat.

D.1.2. Variabel bebas atau *independent variable* (X) adalah variabel tingkat kemampuan kerja (X1), variabel komunikasi organisasi (X2), variabel prosedur pelayanan (X3).

D.2. Definisi Konseptual

D.2.1. Kualitas pelayanan aparat adalah kemampuan aparat pelayanan untuk memberikan pelayanan kepada para pelanggan atau masyarakat pengguna jasa pelayanan yang teridentifikasi dalam beberapa dimensi pelayanan.

D.2.2. Tingkat Kemampuan kerja adalah potensi atau keadaan yang ada dalam diri seorang pegawai baik potensi intelektual maupun potensi fisik yang merupakan perwujudan dari pengetahuan, keterampilan dan pengalamannya, untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara berhasil guna sesuai ketentuan yang berlaku.

D.2.3. Komunikasi organisasi adalah suatu proses penciptaan makna atas interaksi organisasi yang dilihat dari kualitas komunikator, penyampaian informasi, komunikan, media komunikasi dan respon oleh komunikan.

D.2.4. Prosedur pelayanan adalah rangkaian urutan tata kerja yang ditetapkan dalam rangka melaksanakan tugas dengan menggunakan metode kerja yang terencana, jelas dan mudah

dipahami, dengan maksud untuk mengefisienkan tenaga, waktu, biaya, pikiran, ruang dan benda.

D.3. Definisi Operasional.

Sofian Effendi (dalam Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, ed, 1995:46) mengatakan bahwa definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Sedangkan Sumadi Suryabrata (1985:83) mengatakan bahwa definisi operasional adalah definisi yang didasarkan pada sifat-sifat hal yang didefinisikan dan dapat diamati. Berdasarkan pengertian di atas maka secara operasional variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diukur dari beberapa dimensi dan indikator sebagai berikut :

Variabel	Dimensi	Indikator
Kualitas Pelayanan Aparat (Y)	1. Tangibel (bukti langsung).	<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan gedung kantor. • Ketersediaan sarana kerja. • Kecukupan jumlah aparat yang melayani.
	2. Keandalan (Reliability)	<ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan proses pelayanan. • Ketepatan waktu penyelesaian. • Profesionalisme aparat pelayanan.
	3. Daya tanggap (Responsiveness).	<ul style="list-style-type: none"> • Kesiediaan untuk membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan. • Tanggap terhadap keluhan masyarakat
	4. Assurance (Jaminan)	<ul style="list-style-type: none"> • Jaminan dari resiko kehilangan berkas permohonan • Keramahan dan kesopanan dalam pelayanan

		<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi petugas dalam memberikan pelayanan. • Kesiapan aparat untuk memberi layanan.
	5. Emphati	<ul style="list-style-type: none"> • Kemudahan aparat untuk dihubungi • Pemahaman aparat terhadap keinginan masyarakat. • Keadilan dalam pemberian pelayanan
Tingkat Kemampuan Kerja (X 1)	1. Dukungan Potensi Intelektual aparat.	<ul style="list-style-type: none"> • Kecakapan aparat dalam memproses pelayanan. • Kemampuan aparat dalam memberikan pemecahan masalah. • Kecakapan aparat dalam pengambilan keputusan
	2. Dukungan Potensi fisik aparat.	<ul style="list-style-type: none"> • Keterampilan aparat dalam pengisian berbagai formulir pelayanan. • Keterampilan dalam mengoperasikan sarana pelayanan
	3. Dukungan Tingkat Pengetahuan aparat.	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman pegawai terhadap bidang tugasnya • Pemahaman pegawai terhadap aturan. • Tingkat pendidikan formal aparat.
Komunikasi Organisasi (X 2)	1. Kualitas Komunikator	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan memberi penjelasan berkaitan dengan pelayanan. • Kemampuan menjawab dengan benar segala bentuk pertanyaan berkaitan dengan bidang tugasnya.
	2. Penyampaian informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kejelasan informasi yang disampaikan. • Ketepatan waktu penyampaian informasi . • Relevansi informasi dengan permasalahan.

	3. Komunikasikan.	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dalam mendengar informasi • Kemampuan dalam membaca informasi. • Kemampuan dalam mengartikan informasi secara benar
	4. Media Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan penyuluhan • Penggunaan Brosur • Ketersediaan Telepon
	5. Respon/Reaksi	<ul style="list-style-type: none"> • Respon berupa pikiran/ ide komunikasi terhadap informasi . • Respon berupa perasaan, sikap komunikasi terhadap informasi. • Respon berupa perilaku komunikasi terhadap informasi.
Prosedur pelayanan (X 3)	1. Tingkat kejelasan prosedur	<ul style="list-style-type: none"> • Tata cara pelayanan jelas sehingga mudah dipahami. • Syarat pelayanan sangat jelas.
	2. Tingkat kefleksibelan prosedur.	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat konsistensi penerapan prosedur. • Tingkat keobyektifan pelaksanaan prosedur. • Tingkat kepastian prosedur.
	3. Tingkat kemudahan prosedur.	<ul style="list-style-type: none"> • Jenjang/jarak prosedur memudahkan masyarakat yang ingin dilayani. • Jumlah pegawai yang dihubungi dalam pelayanan.

E. Jenis dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data. Sedangkan data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumber data.

Adapun sumber data tersebut adalah :

1. Data primer, diperoleh melalui responden, yaitu pegawai/aparat yang diamati dan memberikan data berupa kata-kata atau kalimat pernyataan atau memberi jawaban dalam kuesioner.
2. Data sekunder, diperoleh dari perpustakaan yaitu data yang didapatkan dari buku-buku literatur sebagai pendukung utama dalam penulisan ini. Data yang lain juga didapat dari arsip, sebagai sumber data dalam bentuk dokumen, data statistik dan naskah-naskah yang telah tersedia dalam lembaga/instansi yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen atau alat yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner. Kuesioner tersebut akan disebarakan kepada sejumlah responden untuk dijawab, dan setelah dijawab maka kuesioner tersebut akan dikumpulkan kembali.

Di samping itu, untuk melengkapi kajian secara kualitatif dalam rangka memperoleh data akan dipergunakan juga teknik wawancara atau observasi.

G. Populasi Dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2001;57). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparatur/pegawai Kantor Camat di Kabupaten Tabanan.

2. Teknik pengambilan sampel

Mengingat obyek yang diteliti cukup besar yaitu seluruh pegawai dari delapan unit kantor camat di Kabupaten Tabanan yang berjumlah 234 orang, dalam penelitian ini penulis akan mengambil sampel dengan cara "purposive sampling" untuk :

1. Sampel kantor camat akan dipilih secara purposive sebanyak 3 unit dari delapan kantor camat yang ada dengan katagori 1 unit kantor camat yang berada di wilayah perkotaan, 1 unit yang berada di tengah-tengah (penyangga) dan 1 unit yang berada di daerah pedesaan. Adapun kantor Camat yang terpilih sesuai urutan katagori diatas adalah Kantor Camat Tabanan (perkotaan) dengan jumlah pegawai 30 orang, Kantor Camat Kediri (penyangga) dengan jumlah pegawai 32 orang, dan Kantor Camat Marga (pedesaan) dengan jumlah pegawai 27 orang. Jadi jumlah keseluruhan pegawai di tiga kantor camat tersebut adalah sebanyak 89 orang.

2. Pegawai di tiga kantor camat yang berjumlah 89 orang tersebut, akan diambil sebagai sampel sebanyak 50% sehingga jumlah sampel aparat adalah sebanyak 45 orang. Penentuan besar sampel untuk masing-masing kantor camat adalah menggunakan rumus yang dikemukakan Al Rasyid (2001:12) yaitu :

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

Keterangan :

n_i = Ukuran sampel yang harus diambil dari kantor camat ke i.

N_i = Ukuran populasi dari kantor camat ke i.

N = Ukuran populasi.

n = Ukuran sampel keseluruhan.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan besar sampel masing-masing kantor camat adalah sebagai berikut :

$$\text{Kantor Camat Tabanan} = \frac{30}{89} \times 45 \text{ orang} = 15 \text{ orang}$$

$$\text{Kantor Camat Kediri} = \frac{32}{89} \times 45 \text{ orang} = 16 \text{ orang}$$

$$\text{Kantor Camat Marga} = \frac{27}{89} \times 45 \text{ orang} = 14 \text{ orang}$$

Jumlah sampel penelitian yang telah diperoleh berdasarkan perhitungan di atas, dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel III.3

Jumlah Sampel Penelitian Masing-Masing Kantor Camat

Nomor	Kantor Camat	Jumlah Pegawai	Jumlah Sampel
1	Tabanan	30	15
2	Kediri	32	16
3	Marga	27	14
Jumlah		89	45

Pemilihan sampel responden yang dilakukan secara "purposive" adalah didasarkan atas pertimbangan :

1. Mereka merupakan pegawai yang memberikan pelayanan secara langsung kepada masyarakat.
2. Mereka mempunyai kemampuan intelektual untuk memberikan gambaran dan pengetahuan tentang masalah yang diteliti.
3. Mereka terlibat dalam kegiatan pemberian pelayanan di kantor camat dalam waktu yang cukup lama dilihat dari masa kerjanya.

H. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disusun secara tertulis dan disebarakan untuk mendapatkan informasi atau keterangan dari sumber data atau responden.

2. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diarahkan untuk mendapatkan data dari dokumen yang ada di Kantor Camat se Kabupaten Tabanan.

I. Teknik Analisis Data

Setelah data yang diperlukan dalam penelitian ini terkumpul, selanjutnya diproses dan dianalisis dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Proses Pengolahan data

Scoring, yaitu pemberian nilai atau bobot dalam bentuk angka atas semua jawaban responden dengan menggunakan skala likert. Yang dimaksud dengan skala likert menurut Sugiono (2001:73) adalah mengukur sikap, pendapatan dan persepsi seseorang terhadap fenomena sosial atau yang disebut variabel penelitian yang dijabarkan menjadi sub-sub variabel dan item-item yang dapat terukur. Adapun kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut :

Jawaban a dengan nilai 4; yaitu katagori jawaban yang benar/ mendukung/ setuju/ baik/memadai.

Jawaban b dengan nilai 3; yaitu katogori jawaban cukup benar/ cukup mendukung/cukup setuju/cukup baik/cukup memadai.

Jawaban c dengan nilai 2; yaitu katagori jawaban yang kurang benar/ kurang mendukung/kurang setuju/kurang baik/kurang memadai.

Jawaban d dengan nilai 1; yaitu untuk katagori jawanan yang tidak mendukung/tidak setuju/tidak baik/tidak memadai.

2. Analisis Data

a. Analisis Deskriptif

Metode analisis data ini dimaksudkan untuk memperjelas data yang diperoleh. Dalam analisis deskriptif yang akan dibahas antara lain mengenai hasil perhitungan dari analisis kuantitatif, serta menguraikan secara rinci kondisi yang ada.

b. Analisis Inferensial

Metode analisis yang digunakan untuk melakukan perhitungan dengan angka – angka dan statistik. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis **korelasi rank spearman dan analisis regresi**. Untuk membantu mempercepat analisis data digunakan program pengolahan data **SPSS (Statistical Productand Service Solution)**, baik secara sederhana, parsial maupun berganda.

1) Analisis Korelasi Rank Serman

Untuk mencari hubungan linier antara variabel bebas dan variabel terikat melalui perhitungan koefisien korelasi dengan formulasi :

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

Keterangan

- r : Koefisien korelasi (korelasi rank spearman).
- d : Selisih dari setiap pasangan rank.
- n : Banyaknya pasangan data (ukuran sampel).

Untuk menilai besarnya nilai r (koefisien korelasi) dapat ditentukan berikut ini.

Tabel III.5
Interprestasi Nilai " r "

Besarnya Nilai r	Interprestasi
0,800 – 1,000	Tinggi
0,600 – 0,800	Cukup tinggi
0,400 – 0,600	Agak rendah
0,200 – 0,400	Rendah
0,000 – 0,200	Sangat rendah (tidak berkorelasi)

Sumber data : (Sudjana, 1993 ; 56).

Pengujian korelasi menggunakan uji signifikansi dengan langkah sebagai berikut ini.

Langkah pertama, menentukan hipotesis pengujian yaitu $H_0 : \rho = 0$, artinya antara variabel bebas dan variabel terikat tidak ada hubungan dan jika $H_a : \rho > 0$, artinya ada hubungan yang signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Langkah kedua, menentukan kriteria uji 1 sisi kanan dengan tingkat kehandalan 5 %.

Langkah ketiga, menentukan hasil pengujian dengan kriteria pengujian H_a diterima bila r hitung $>$ r tabel dan H_a ditolak bila r hitung $<$ r tabel.

2) Analisis Regresi

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dilakukan dengan analisis regresi berganda. Persamaan regresi berganda yang digunakan adalah sebagai berikut ini.

$$Y = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 +$$

Keterangan :

Y	=	Variabel dependen (Kualitas Pelayanan).
B ₀	=	Konstanta regresi berganda.
b ₁ , b ₂ , b ₃	=	Koefisien regresi.
X ₁	=	variabel kemampuan kerja pegawai.
X ₂	=	variabel komunikasi organisasi.
X ₃	=	variabel prosedur pelayanan.

3) Pengujian Koefisien Regresi Parsial

Koefisien regresi parsial dapat diuji dengan langkah sebagai berikut :

Langkah pertama, menentukan hipotesis pengujian yaitu
 $H_0 : \beta = 0$, berarti tidak ada pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dan jika $H_a : \beta > 0$, berarti ada pengaruh positif antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Langkah kedua, menentukan kriteria uji 1 sisi kanan dengan tingkat kehandalan 95% ($\alpha = 5\%$) dengan $df = n - k - 1$, maka akan di dapat nilai z tabel.

Langkah ketiga, melakukan perhitungan z hitung bisa dicari dengan program SPSS.

Langkah keempat, menentukan hasil pengujian dengan menggunakan kriteria pengujian : H_0 diterima bila z hitung $< z$ tabel dan H_0 ditolak bila z hitung $> z$ tabel.

4) Pengujian Koefisien Regresi Berganda

Pengujian regresi berganda dapat dilakukan dengan menggunakan "F" test melalui analisis variabel dengan bantuan program SPSS.

Langkah pengujian regresi berganda adalah sebagai berikut ini.

Langkah pertama, menentukan hipotesis pengujian yaitu $H_0 : \beta_1 > 0$, berarti tidak ada pengaruh antara variabel kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan secara serempak terhadap kualitas pelayanan aparat. Dan jika $H_a : \beta_1 > 0$, berarti ada pengaruh antara variabel kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan secara serempak terhadap kualitas pelayanan aparat.

Langkah kedua, menentukan kriteria uji satu sisi kanan, maka dapat diperiksa tabel $z_{0,05} : df$ digunakan tingkat kehandalan 95 %.

Langkah ketiga, menentukan perhitungan z hitung dengan rumus sebagai berikut :

$$z \text{ hitung} = \frac{\text{Ms Reg}}{\text{Ms Res}}$$

Langkah keempat, menentukan hasil pengujian dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

Ha diterima bila $z \text{ hitung} > Z \text{ tabel}$

Ho diterima bila $z \text{ hitung} < Z \text{ tabel}$

BAB IV
DESKRIPSI KABUPATEN TABANAN DAN
HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Kabupaten Tabanan

1. Kondisi Wilayah

Kabupaten Tabanan adalah salah satu dari 9 (sembilan) kabupaten/kota di Propinsi Bali. Luas keseluruhan wilayah Kabupaten Tabanan adalah 83.933 Ha atau sekitar 14,90 % dari daratan pulau Bali (55.632,85 Km²) dan terbagi atas 8 wilayah kecamatan, 113 desa/kelurahan, 729 dusun/lingkungan. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel IV. 5 tentang Jumlah dan Luas Wilayah Kecamatan di Kabupaten Tabanan berikut ini.

Tabel IV. 5

Jumlah dan Luas Wilayah Kecamatan Di Kabupaten Tabanan

Kecamatan	Luas Wilayah (Ha)	Jumlah Desa	Jumlah Dusun	Jumlah Kelurahan	Jumlah Lingkungan	Jumlah Desa Adat
1. Selemadeg	22.689	23	190	-	-	103
2. Kerambitan	4.239	14	67	1	6	24
3. Tabanan	5.140	5	40	6	34	10
4. Kediri	5.360	12	63	3	26	21
5. Marga	4.479	12	64	-	-	27
6. Baturiti	9.917	12	60	-	-	50
7. Penebel	14.198	15	125	-	-	67
8. Pupuan	14.902	10	54	-	-	24
Jumlah	83.933	103	663	10	66	326

Sumber : Renstra Kabupaten Tabanan 2001-2005

Secara geografis kabupaten Tabanan terletak antara 8^o 14' 30" – 8^o 30' 07" Lintang Selatan dan 114^o 54' 52" – 115^o 12' 57" Bujur Timur, dengan ibukotanya adalah Kota Tabanan terletak di sebelah Barat Kota

RPT-PUSTAK-OWNIP

Denpasar sebagai ibukota Propinsi Bali dengan jarak tempuh \pm 21 km.

Secara administratif Kabupaten Tabanan berbatasan dengan :

- Sebelah Utara : Kabupaten Buleleng.
- Sebelah Barat : kabupaten Jembrana.
- Sebelah Timur : Kabupaten Badung.
- Sebelah Selatan : Samudra Hindia.

Topografi Kabupaten Tabanan memiliki dua karakteristik yang berbeda yaitu sebelah Utara merupakan daerah bergelombang, sedangkan daerah Selatan relatif datar dan berada pada ketinggian 0 – 2.276 meter. Penggunaan lahan saat ini di Kabupaten Tabanan memperlihatkan bahwa sebagian besar masih merupakan wilayah yang didominasi areal tidak terbangun berupa areal pertanian.

Wilayah Kabupaten Tabanan beriklim laut tropis, suhu rata-rata mencapai suhu 27 °C, dengan suhu terendah 24 °C dan suhu tertinggi 30 °C. sedangkan kelembaban udara berkisar antara 74 – 77 %. Curah hujan tahunan berkisar rata-rata antara 2.155 – 3.292 mm.

Pola penggunaan lahan/tanah di Kabupaten Tabanan dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Pemukiman; adalah keseluruhan sumber daya lahan terbangun secara fisik yang digunakan untuk perumahan penduduk, jasa perdagangan, jasa pemerintahan, jasa pendidikan dan sebagainya. Pada akhir tahun 2000 tercatat 5.230 Ha atau 6,23 % dari total luas Kabupaten Tabanan.

- b. Sawah; adalah lahan yang digunakan untuk budidaya tanaman padi dan/atau tanaman pangan semusim lainnya dengan dicirikan adanya pemanfaatan air irigasi. Pada akhir tahun 2000 Kabupaten Tabanan mempunyai sawah seluas 23.836 Ha (28,39 % dari luas Kabupaten Tabanan) yang tersebar di seluruh kecamatan.
- c. Pertanian lahan kering; adalah lahan yang dipergunakan untuk budi daya tanaman pangan semusim atau tanaman tahunan yang dicirikan dalam pengelolaannya relatif tidak memerlukan irigasi. Luas lahan kering adalah 12.276 Ha (14,59 % dari total luas Kabupaten Tabanan).
- d. Perkebunan; yaitu lahan yang dibudidayakan untuk tanaman perkebunan baik perkebunan rakyat maupun perusahaan perkebunan besar. Tercatat lahan untuk perkebunan seluas 24.682 Ha (29,40 % dari total luas Kabupaten Tabanan). Luas ini termasuk perkebunan yang dikelola oleh Perusahaan Daerah Kabupaten Tabanan.
- e. Perikanan; yaitu lahan yang dipergunakan untuk budi daya perikanan baik berupa tambak maupun kolam air tawar. Luas lahan yang dipergunakan adalah 33 Ha (0,04 % dari total luas Kabupaten Tabanan) yang hanya berupa kolam air tawar.
- f. Areal hutan; yaitu keseluruhan lahan yang ditumbuhi tanaman hutan baik terletak di kawasan hutan maupun di luar kawasan hutan. Luas areal berhutan adalah 13.734 ha (16,36 % dari total luas Kabupaten Tabanan), yang merupakan hutan negara dan hutan rakyat.

Dari gambaran umum secara geografis di atas, dapat diketahui bahwa Kabupaten Tabanan mempunyai posisi yang strategis untuk dikembangkan lebih lanjut. Hal ini disebabkan karena Kabupaten Tabanan mempunyai jarak yang cukup dekat dengan ibukota provinsi serta merupakan jalur lintas pulau Jawa dan Nusa Tenggara Barat.

2. Keadaan Penduduk

Penduduk Kabupaten Tabanan pada tahun 2000 mencapai jumlah 383.121 jiwa, yang terdiri dari 189.316 jiwa laki-laki dan 193.805 jiwa perempuan, dengan kepadatan penduduk sebesar 456 jiwa/km². pertumbuhan penduduk dari tahun 1996 sampai tahun 2000 rata-rata 1,99 %.

Secara lebih lengkap mengenai perkembangan jumlah penduduk di Kabupaten Tabanan selama 5 tahun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV.6

Perkembangan Jumlah Penduduk Kabupaten Tabanan
Menurut Jenis Kelamin Tahun 1996 - 2000

Tahun	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1996	185.242	190.232	375.474
1997	186.138	190.962	377.100
1998	186.970	191.661	378.631
1999	187.717	192.605	380.322
2000	189.316	193.805	383.121

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan, tahun 2000

Jumlah penduduk tersebut, diantaranya ada yang merupakan warga negara asing dengan perincian sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel IV.7

**Jumlah Penduduk WNA Di Kabupaten Tabanan
Tahun 1996 - 2000**

Tahun	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1996	164	16	180
1997	124	96	220
1998	62	56	118
1999	60	52	112
2000	6	6	12

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan Th.2000

Berdasarkan hasil pendataan keluarga yang dilaksanakan oleh BKKBN Kabupaten Tabanan menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan masyarakat Kabupaten Tabanan sudah semakin baik. Hal tersebut dapat ditunjukkan dari data hasil pendataan keluarga bulan Maret 2000 sebagai berikut : Keluarga Sejahtera (KS III) sebanyak 66.691 KK (64,87 %) dari jumlah Kepala Keluarga di Kabupaten Tabanan sebanyak 102.801 KK, KK KS III + sebanyak 1.082 KK (1,05 %), dan KK Ks II sebanyak 25.688 KK (64,87 %). Sedangkan jumlah KK yang berada pada tahapan Keluarga Pra Sejahtera (Pra KS) sebanyak 2.537 KK atau 2,47 %.

Laju pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) di Kabupaten Tabanan atas dasar harga berlaku dan harga konstan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 8

Laju Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)
Kabupaten Tabanan 1995 – 1999 (dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Atas Dasar Harga Berlaku	Atas Dasar Harga Konstan 1993
1995	708.272,11	653.384,89
1996	800.484,14	700.769,19
1997	892.225,36	735.256,61
1998	1.259.888,32	706.115,00
1999	1.331.261,49	710.217,53

Sumber : Kantor BPS Kabupaten Tabanan th. 2000.

Ditinjau menurut kontribusinya, di Kabupaten Tabanan terdapat 8 sub sektor yang memiliki tingkat kontribusi di atas rata-rata (4,76 %), yaitu sub sektor tanaman pangan (24,35 %), sub sektor perdagangan besar dan eceran (12,54 %), sub sektor jasa pemerintah umum (11,27 %), sub sektor peternakan dan hasil-hasilnya (9,33 %), sub sektor jasa swasta (8,22 %), sub sektor restoran (7,32 %), sub sektor industri tanpa migas (5,58 %), serta sub sektor pengangkutan (5,54 %).

A.2. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Kantor Camat

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tabanan Nomor 5 Tahun 2001, tentang Pembentukan Susunan Organisasi Kecamatan Di Kabupaten Tabanan, disebutkan bahwa Kecamatan adalah Wilayah kerja Camat sebagai Perangkat Daerah Kabupaten Tabanan yang mempunyai tugas pokok melakukan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan,

dan kemasyarakatan dalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan Umum dan Urusan Pemerintah Daerah di Wilayah Kecamatan.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut Camat mempunyai fungsi :

- a. Pelaksanaan pelimpahan sebagian kewenangan Pemerintahan dari Kabupaten.
- b. Penyelenggaraan pelayanan publik Pemerintahan Kecamatan.
- c. Pelaksanaan Usaha dalam rangka peningkatan partisipasi dan swadaya gotong royong masyarakat.
- d. Pelaksanaan kegiatan dalam rangka pembinaan ketentraman dan ketertiban masyarakat.
- e. Pelaksanaan fungsi-fungsi lain yang dilimpahkan kepada Pemerintah Kecamatan.

Adapun Susunan Organisasi Kecamatan di Kabupaten Tabanan terdiri dari :

- a. Camat
- b. Sekretaris Kecamatan
- c. Seksi Pemerintahan
- d. Seksi Ketentraman dan Ketertiban.
- e. Seksi Pemberdayaan Masyarakat Desa.
- f. Seksi Kesejahteraan Sosial
- g. Seksi Pelayanan Umum
- h. Kelompok Jabatan Fungsional.

Peraturan Daerah ini selanjutnya dijabarkan dalam Keputusan Bupati Nomor 284 Tahun 2001 Tentang Tata Kerja dan Tugas Jabatan Struktural Pada Organisasi Kecamatan.

B. Identitas Responden

Sebelum menganalisis variabel hasil penelitian, terlebih dahulu diuraikan data tentang identitas responden yang diperoleh dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 45 orang responden, diperoleh data identitas responden yang diklasifikasikan menurut tingkat pendidikan, golongan kepangkatan, dan masa kerja.

a. Identitas Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Hasil penelitian dari 45 responden, diperoleh data tentang identitas responden menurut tingkat pendidikan seperti tabel berikut :

Tabel IV. 9

Identitas Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SD	4	8,9
2	SLTP	2	4,4
3	SLTA	26	57,8
4	Sarjana	13	28,9
Jumlah		45	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel diatas menunjukkan bahwa komposisi responden menurut tingkat pendidikan adalah sebagian besar mempunyai tingkat pendidikan SLTA, yaitu sebanyak 26 orang atau (57,8 %), Sarjana sebanyak 13

orang (28,9%) dan SD serta SLTP masing-masing sebanyak 8,9 % dan 4,4%. Hal ini dapat dipahami karena sebagian besar tingkat pendidikan pegawai kantor camat di Kabupaten Tabanan adalah SLTA yaitu sebanyak 156 orang atau sebesar 65,75% dari seluruh jumlah pegawai kantor camat. Terlihat juga dari identitas responden bahwa masih ada pegawai kantor camat yang berpendidikan SD, bahkan mereka menangani pelayanan secara langsung. Di era globalisasi ini semestinya tidak ada lagi aparat yang berpendidikan SD. Sehingga terhadap pegawai yang demikian harusnya diberi kesempatan melanjutkan pendidikan minimal ke tingkat SLTP.

b. Identitas Responden Menurut Golongan Kepangkatan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh data mengenai identitas responden dilihat dari golongan kepangkatan sebagai berikut :

Tabel IV.10

Identitas Responden Menurut Golongan Kepangkatan

No	Golongan Kepangkatan.	Jumlah	Persentase
1	Golongan I	-	-
2	Golongan II	27	60
3	Golongan III	18	40
4	Golongan IV	-	-
Jumlah		45	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai golongan II. Hal ini tentu berkaitan erat dengan

tingkat pendidikannya. Dimana untuk tingkat pendidikan SLTA sederajat adalah disetarakan dengan golongan II. Walaupun ada yang berpendidikan SD namun dengan masa kerja yang mencukupi maka yang bersangkutan sudah bisa mencapai golongan II.

c. Identitas Responden Menurut Masa Kerja

Hasil penelitian terhadap 45 responden diperoleh data identitas responden menurut masa kerja sebagai berikut:

Tabel IV. 11

Identitas Responden Menurut Masa Kerja

No	Masa kerja	Jumlah	Prosentase
1	0-5 tahun	2	4,4
2	6-10 Tahun	4	8,8
3	11-15 Tahun	12	26,8
4	16-20 Tahun	13	28,9
5	20 tahun keatas	14	31,1
Jumlah		45	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja secara keseluruhan diatas 20 tahun. Ini berarti bahwa aparat kantor camat mempunyai pengalaman sebagai abdi masyarakat.

C. Analisis Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan instrumen penelitian berupa daftar pernyataan..

C.1. Kualitas Pelayanan.

Untuk mengukur kualitas pelayanan aparat, peneliti melihat dari lima dimensi dan 16 indikator serta diiring dengan 16 pertanyaan/pernyataan. Dari 45 responden diperoleh jawaban untuk masing-masing indikator sebagai berikut ini:

C.1.1. Bukti langsung (Tangible).

Tabel IV.12
Tingkat Dukungan Gedung Kantor

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Memadai	10	22,2
Cukup memadai	18	40,0
Kurang memadai	14	31.1
Tidak memadai	3	6,7
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 1.

Tingkat dukungan gedung kantor berdasarkan jawaban dari 45 orang responden, 22,2 % menyatakan gedung kantor memadai dan 40,0 % menyatakan cukup memadai untuk melaksanakan tugas pelayanan. Ini berarti bahwa gedung kantor memadai untuk mendukung pelayanan. Sedangkan 31,1% serta 6,7 % responden menjawab bahwa gedung kantor kurang memadai dan tidak memadai. Dari amatan penulis terhadap gedung kantor ini nampaknya cukup memadai untuk

memberikan pelayanan. Dari 3 kantor camat yang menjadi sampel 2 diantaranya menempati gedung kantor yang sangat representatif dilengkapi dengan ruang tunggu, dan satu kantor lagi yaitu Camat Kediri gedungnya agak kurang mendukung untuk memberikan pelayanan dan kurang representatif. Sehingga kesimpulan terhadap penelitian ini adalah bahwa gedung kantor camat di Kabupaten Tabanan cukup memadai dalam memberikan pelayanan.

Tabel IV.13

Tingkat Dukungan Sarana kerja

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Memadai	6	13,3
Cukup memadai	15	33,3
Kurang memadai	19	42,2
Tidak memadai	5	11,1
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 2

Dari 45 orang responden, 13,3 % dan 33,3 % memandang bahwa sarana kerja pelayanan memadai dan cukup memadai. Dan sebagian besar responden yaitu 42,2 % sarana pelayanan kurang memadai dalam pelaksanaan tugas pelayanan. . Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa sarana pelayanan kantor camat kurang memadai. Amatan penulis di lapangan juga menyimpulkan demikian. Sarana seperti mesin ketik jumlahnya sangat terbatas sehingga harus antre dalam menyelesaikan pekerjaan. Satu set komputer yang khusus diperuntukkan bagi pelayanan KTP. Demikian juga meja dan

kursi kerja sangat terbatas, terlihat dari masih ada pegawai yang menggunakan bangku sekolah untuk meja kerja dengan status pinjam kepada sekolah terdekat (wawancara dengan Sekcam, tanggal 7 Pebruari 2003)

Tabel IV.14

Jumlah aparat yang melayani

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Memadai	9	20,0
Cukup Memadai	18	40,0
Kurang memadai	15	33,3
Tidak memadai	3	6,7
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 3

Jawaban responden terhadap jumlah aparat yang melayani, dari 45 responden 20 % dan 40,0 % responden mengatakan bahwa jumlah aparat yang melayani memadai dan cukup memadai. Sedangkan 33,3% serta 6,7 % responden mengatakan bahwa jumlah aparat yang melayani kurang memadai dan tidak memadai. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa jumlah aparat yang melayani cukup memadai.

C.1.2. Keandalan (Reliability)

Tabel IV.15

Tingkat Kecepatan Dalam Memproses Pelayanan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	9	20,0
Kurang Benar	23	51,1
Tidak benar	6	13,3
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 4

Untuk indikator tingkat kecepatan aparat dalam memproses pelayanan yang dibutuhkan masyarakat, dari 45 responden, 20,0 % responden menjawab cukup benar dapat memproses pelayanan dengan cepat. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor camat telah dapat memberikan dan memproses pelayanan dengan cepat sesuai kebutuhan atau keinginan masyarakat. Sedangkan 51,1 % menyatakan kurang benar dapat memproses pelayanan yang diinginkan masyarakat dengan cepat. Ini diinterpretasikan bahwa aparat kantor camat belum dapat memproses pelayanan dengan cepat sesuai keinginan masyarakat. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa aparat kantor camat belum dapat memproses pelayanan dengan cepat. Ketika dikonfirmasi dengan petugas hal ini disebabkan oleh banyak faktor antara lain keterbatasan sarana, serta keterbatasan kemampuan aparat.

Tabel IV.16

Tingkat Ketepatan Waktu Pelayanan

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	3	6,7
Cukup Benar	14	31,1
Kurang Benar	23	51,1
Tidak Benar	5	11,1
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 5

Pada tingkat ketepatan waktu penyelesaian pelayanan yang dijanjikan dari 45 responden, 6,7 % dan 31,1 % menjawab benar dan cukup benar dalam artian tepat dan cukup tepat waktu dalam penyelesaian proses pelayanan. Selanjutnya 51,1% dan 11,1% responden menjawab kurang benar dan tidak benar. Interpretasinya adalah bahwa aparat kantor camat tidak dapat menyelesaikan pelayanan sesuai waktu yang dijanjikan. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa aparat kantor camat belum mampu menyelesaikan pelayanan tepat waktu. Hal ini dirasakan cukup valid mengingat hasil wawancara dengan beberapa pegawai, menyatakan bahwa mereka (pegawai) tidak bisa memberikan janji yang pasti untuk penyelesaian pelayanan, karena petugas yang memproses di ruang komputer hanya satu orang untuk tiap-tiap kecamatan, belum lagi terjadi kerusakan pada komputer data sehingga mempengaruhi waktu penyelesaian pelayanan .

Tabel IV .17

Tingkat Propesionalisme Aparat

Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	9	20,0
Kurang Benar	24	53,3
Tidak Benar	5	11,1
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 6

Jawaban responden terhadap profesionalisme aparat, dari 45 responden 15,6 % dan 20,0 % responden menjawab benar dan cukup benar yang berarti bahwa aparat pelayanan benar benar profesional dan cukup propesional dalam memberikan pelayanan. Sedangkan, 53,3% serta 11,1 % responden mengatakan bahwa aparat kurang benar-benar profesional dan tidak profesional. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat pelayanan belum profesional. Hal ini dapat dipahami dari belum adanya kesesuaian antara keahlian aparat dengan bidang tugas yang diembannya. Seperti di Kantor Camat Kediri petugas yang menangani pelayanan rekomendasi izin IMB, sama sekali tidak mempunyai bekal ilmu tentang bangunan, karena tidak pernah dilatih dan latar belakang pendidikannya juga dari STPDN. Semestinya tugas ini dipegang oleh yang mempunyai keahlian tehnis di bidang bangunan. Setidak-tidaknya mempunyai latar belakang pendidikan STM Jurusan Bangunan. Justru pegawai yang berlatar belakang pendidikan

STM bangunan mengemban tugas pelayanan di bidang kesejahteraan sosial.

C.1.3. Daya Tanggap (Responsiveness)

Tabel IV. 18

Tingkat Kesiediaan Membantu Masyarakat

Tingkat, Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	12	26,7
Cukup Benar	21	46,7
Kurang benar	10	22,2
Tidak benar	2	4,4
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.7

Jawaban responden terhadap tingkat kesediaan membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan dari 45 responden 26,7 % dan 46,7 % responden menjawab benar dan cukup benar , yang berarti bahwa mereka bersedia dan cukup bersedia dalam membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Sedangkan 22,2% serta 4,4 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang bersedia dan tidak bersedia membantu masyarakat. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup bersedia membantu masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

Tabel IV.19

Tingkat Kecepatan Menangani Keluhan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	6	13,3
Cukup Benar	13	28,9
Kurang benar	19	42,2
Tidak benar	7	15,6
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 8

Jawaban responden terhadap indikator tingkat kecepatan dalam menangani keluhan masyarakat dari 45 responden 13,3 % dan 28,9 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka cepat dan cukup cepat dalam menangani keluhan masyarakat. Sedangkan 42,2% serta 15,6 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang cepat dan tidak cepat dalam menangani keluhan masyarakat. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang cepat dalam menangani keluhan masyarakat. Menurut aparat di tiga kecamatan yang menjadi wilayah penelitian penulis, bahwa hal ini disebabkan karena terbatasnya kemampuan aparat dan ada atasan yang lebih berwenang dalam menangani hal ini.

Tabel IV.20

Jaminan Tidak Terjadi Kehilangan Berkas

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	9	20,0
Cukup Benar	9	20,0
Kurang benar	19	42,2
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.9

Jawaban responden terhadap jaminan tidak terjadi kehilangan berkas dari 45 responden 20,0 % dan 20,0 % responden menjawab benar dan cukup benar , yang berarti bahwa mereka menjamin dan cukup menjamin tidak akan terjadi kehilangan berkas pelayanan. Sedangkan 42,2% serta 17,8 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang dapat menjamin dan tidak menjamin tidak terjadi kehilangan berkas pelayanan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang dapat menjamin untuk tidak terjadi kehilangan berkas. Hal ini cukup beralasan karena berkas-berkas permohonan pelayanan diletakkan begitu saja diatas meja kerja karena tidak semua meja dilengkapi dengan laci terkunci dan tidak ada almari berkas yang terkunci.

Tabel IV. 21
Bersikap Ramah

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	11	24,4
Cukup Benar	19	42,2
Kurang benar	11	24,4
Tidak benar	4	8,9
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 10

Jawaban responden terhadap indikator bersikap ramah dalam pelayanan dari 45 responden 24,4 % dan 42,2 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka bersikap ramah dan cukup ramah dalam memberikan pelayanan. Sedangkan 24,4% serta 8,9 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang bersikap ramah dan tidak bersikap ramah dalam melayani masyarakat. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup bersikap ramah dalam pelayanan.

Tabel IV. 22
Bersikap Sopan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	11	24,4
Cukup Benar	16	35,6
Kurang benar	12	26,7
Tidak benar	6	13,3
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 11

Jawaban responden terhadap indikator bersikap sopan dalam pelayanan dari 45 responden 24,4 % dan 35,6 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka bersikap sopan dan cukup sopan dalam memberikan pelayanan. Sedangkan 26,7 % serta 13,3 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang bersikap sopan dan tidak bersikap sopan dalam melayani masyarakat. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup bersikap sopan dalam pelayanan.

Tabel IV. 23
Tidak Berorientasi Imbalan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	8	17,8
Cukup Benar	13	28,9
Kurang benar	18	40,0
Tidak benar	6	13,3
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan nomor 12

Jawaban responden terhadap indikator tidak berorientasi imbalan dalam pelayanan dari 45 responden 17,8 % dan 28,9 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka benar tidak berorientasi imbalan dalam memberikan pelayanan. Sedangkan 40,0 % serta 13,3 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka berorientasi imbalan melayani masyarakat. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat ada yang masih berorientasi imbalan dalam pelayanan.

Tabel IV. 24

Kesiapan Di Tempat Tugas

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	10	22,2
Cukup Benar	10	22,2
Kurang benar	18	40,0
Tidak benar	7	15,6
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 13

Jawaban responden terhadap indikator kesiapan aparat ditempat tugas dari 45 responden 22,2 % dan 22,2 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka siap dan cukup siap di tempat tugas untuk memberikan pelayanan. Sedangkan 40,0 % serta 15,6 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang kesiapan dan tidak siap ditempat tugas. Sehingga

hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa kesiapan aparat kantor Camat di tempat tugas kurang. Hal ini penulis lihat sendiri selama meneliti di tiga kantor camat ada saja aparat yang tidak berada di tempat tugas baik karena alasan menjalankan tugas luar seperti pembinaan ke desa maupun karena alasan pribadi seperti ijin karena ada upacara.

Tabel IV.25

Tingkat Kemudahan Untuk Dihubungi

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	5	11,1
Cukup Benar	11	24,4
Kurang benar	20	44,4
Tidak benar	9	20,0
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.14

Jawaban responden terhadap indikator tingkat kemudahan untuk dihubungi dari 45 responden 11,1% dan 24,4 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka mudah dan cukup mudah untuk dihubungi. Sedangkan 44,4% serta 20,0 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mudah dan tidak mudah untuk dihubungi. Ketika hal ini dikonfirmasi kebanyakan mengatakan karena terbatasnya sarana komunikasi yang dimiliki aparat secara pribadi. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang mudah untuk dihubungi.

Tabel IV.26

Dapat Memahami Keinginan Masyarakat

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	9	20,0
Cukup Benar	12	26,7
Kurang benar	17	37,8
Tidak benar	7	15,6
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.15

Jawaban responden terhadap indikator dapat memahami keinginan masyarakat, dari 45 responden 20,0 % dan 26,7 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa dapat dan cukup dapat memahami keinginan masyarakat dalam memberikan pelayanan.. Sedangkan 37,8 % serta 15,6 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang dapat dan tidak dapat memahami keinginan masyarakat yang sedang dilayaninya. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang memahami keinginan masyarakat yang dilayaninya.

Tabel IV. 27

Dapat Bersikap Adil

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	12	26,7
Cukup Benar	14	31,1
Kurang benar	10	22,2
Tidak benar	9	20,0
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.16

Jawaban responden terhadap indikator dapat bersikap adil dalam pelayanan dari 45 responden 26,7 % dan 31,1 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka dapat bersikap adil dan cukup adil dalam memberikan pelayanan. Sedangkan 22,2% serta 20 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang bersikap adil dan tidak dapat bersikap adil dalam melayani masyarakat. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup dapat bersikap adil dalam pelayanan.

Secara keseluruhan hasil penelitian mengenai kualitas pelayanan Kantor Camat di Kabupaten Tabanan adalah seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel IV. 28
Kualitas Pelayanan

Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Baik	8	17.8
Cukup	15	33.3
Kurang	21	46.7
Rendah	1	2.2
Total	45	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden

Melihat tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 45 responden yang menyatakan kualitas pelayanan baik atau tinggi adalah 17,8 % (8 responden), dan yang menyatakan kualitas pelayanan cukup adalah 33,3 % (15 responden), 46,7 % atau 21 responden memandang pelayanan masih kurang berkualitas, dan 1 responden atau 2,2 % juga memandang pelayanan masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan aparat kantor camat masih kurang berkualitas, yang terlihat dari masih terbatasnya sarana pelayanan, kurangnya pemahaman aparat akan kebutuhan masyarakat yang dilayani, penyelesaian pelayanan yang tidak tepat waktu, aparat yang kurang profesional, serta kelambanan aparat dalam menangani keluhan. Hasil wawancara dengan Kasi pelayanan umum pada tiga kantor camat sampel mengatakan bahwa pelayanan yang diberikan memang belum maksimal, terutama untuk beberapa jenis pelayanan yang berkaitan dengan administrasi kependudukan dan rekomendasi perijinan, belum bisa dilaksanakan dengan cepat dan tepat (wawancara tanggal 5,6,7 Pebruari 2003).

C.2. Variabel Kemampuan Kerja.

C.2.1. Dukungan Potensi Intelektual Aparat.

Variabel kemampuan kerja pegawai, diukur dengan menggunakan sembilan indikator dan dijarang dalam 9 pertanyaan. Distribusi jawaban terhadap variabel kemampuan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel IV. 29

Jarang Melakukan Kesalahan
Dalam Proses Pelayanan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	9	20,0
Cukup Benar	12	26,7
Kurang benar	16	35,6
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 17

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 20,0 % dan 26,7 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka benar dan cukup benar jarang melakukan kesalahan dalam proses pelayanan. Sedangkan 35,6 % serta 17,8 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti sering dan sangat sering melakukan kesalahan dalam proses pelayanan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat masih sering melakukan kesalahan dalam proses pelayanan. Kepada peneliti ditunjukkan sejumlah hasil pelayanan (terutama KK dan KTP) yang tidak sesuai dengan permohonan.

Jawaban responden terhadap indikator tingkat inovasi aparat dalam pelayanan, dari 45 responden 15,6 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka dapat berinovasi dalam memberikan pelayanan. Sedangkan 46,7% serta 17,8 % menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mampu dan tidak mampu berinovasi dalam pemberian pelayanan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang mampu berinovasi dalam pelayanan.

Tabel IV. 30

Tingkat Inovasi Dalam Pelayanan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	9	20,0
Kurang benar	21	46,7
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no.18

Tabel IV. 31

Tingkat Kemampuan Pemecahan Masalah

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	8	17,8
Cukup Benar	11	24,4
Kurang benar	20	44,4
Tidak benar	6	13,3
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 19

Jawaban responden terhadap indikator kemampuan pemecahan masalah dari 45 responden 17,8% dan 24,4% responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka mampu menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mampu dan tidak mampu memberikan pemecahan masalah. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup mampu memberikan pemecahan masalah yang berkaitan dengan tugas pelayanan.

Tabel IV. 32

Tingkat Kemandirian Dalam Pengambilan Keputusan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	6	13,3
Cukup Benar	12	26,7
Kurang benar	21	46,7
Tidak benar	6	13,3
Total	45	100,0

Dilah dari jawaban pertanyaan no.20

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 13,3% mengatakan mempunyai kemandirian dalam pengambilan keputusan, dan 26,7% responden menjawab cukup benar, yang berarti bahwa mereka dapat cukup mandiri dalam pengambilan keputusan. Sedangkan 46,7% serta 13,3% responden menjawab kurang benar dan

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 20,0 % dan 24,4 % responden menjawab terampil dan cukup terampil dalam pengisian formulir pelayanan. Sedangkan 42,2% serta 13,3 % responden menjawab kurang terampil dan tidak terampil dalam pengisian formulir pelayanan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang terampil dalam pengisian formulir pelayanan. Hal ini lebih disebabkan karena mereka kebanyakan pegawai yang baru menangani bidang pelayanan dan belum pernah mendapat pelatihan di bidang itu.

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 21

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Terampil	9	20,0
Cukup Terampil	11	24,4
Kurang Terampil	19	42,2
Tidak Terampil	6	13,3
Total	45	100,0

Tingkat Keterampilan Pengisian Formulir

Tabel IV. 33

C.2.2. Dukungan Potensi Fisik.

kemandirian dalam pengambilan keputusan. tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mempunyai kemandirian dalam pengambilan keputusan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang mempunyai

jawaban responden terhadap tingkat keterampilan menggunakan sarana pelayanan dari 45 responden 15,6 % dan 22,2 % responden menjawab terampil dan cukup terampil dalam menggunakan sarana pelayanan. Sedangkan 40,0% serta 22,2 % responden menjawab kurang terampil dan tidak terampil dalam menggunakan sarana pelayanan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang terampil dalam menggunakan sarana pelayanan.

Diolah dari jawaban pertanyaan no 22

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Terampil	7	15,6
Cukup Terampil	10	22,2
Kurang Terampil	18	40,0
Tidak Terampil	10	22,2
Total	45	100,0

Tingkat Keterampilan Menggunakan Sarana

Tabel IV. 34

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 15,6 % dan 26,7% responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka paham dan cukup paham akan tugasnya. Sedangkan 48,9% serta 8,9 % responden menjawab kurang paham dan tidak paham akan bidang tugasnya. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang paham akan bidang tugasnya. Hal ini lebih disebabkan karena mereka kebanyakan pegawai yang baru menanganl bidang pelayanan dan belum pernah mendapat pelatihan di bidang itu.

Diliah dari jawaban pertanyaan no 23

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	12	26,7
Kurang benar	22	48,9
Tidak benar	4	8,9
Total	45	100,0

Pemahaman Aparat Terhadap Tugas

Tabel IV. 35

C.2.3. Dukungan Tingkat Pengetahuan Aparat.

Tabel IV.36

Pemahaman Aparat Terhadap Aturan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	6	13,3
Cukup Benar	17	37,8
Kurang benar	8	17,8
Tidak benar	14	31,1
Total	45	100,0

Dilah dari jawaban pertanyaan no. 24

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 13,3 % dan 37,8 % responden menjawab benar dan cukup benar , yang berarti bahwa mereka akan aturan dan cukup paham akan aturan. Sedangkan 17,8% serta 31,1 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang paham dan tidak paham akan aturan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup paham akan aturan.

Tabel IV.37

Tingkat Pendidikan Aparat

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Memadai	9	20,0
Cukup Memadai	14	31,1
Kurang Memadai	10	22,2
Tidak Memadai	12	26,7
Total	45	100,0

Dilah dari jawaban pertanyaan no. 25

Melihat tabel di atas dapat diketahui bahwa 15,6 % (7 responden) menjawab bahwa kemampuan kerja aparat tinggi, 26,7 % (12 responden) menjawab kemampuan kerja aparat cukup, dan 31,1% atau 14 responden memandang kemampuan kerja aparat kurang serta 26,7 % (12 responden) menjawab kemampuan kerja aparat masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari masih rendahnya kemampuan inovasi aparat, kemampuan pengambilan keputusan, kurangnya keterampilan aparat

Sumber : Diolah dari jawaban responden.

Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Tinggi	7	15,6
Cukup	12	26,7
Kurang	14	31,1
Rendah	12	26,7
Total	45	100,0

Kemampuan Kerja

Tabel IV. 38

pegawai adalah seperti terlihat pada tabel berikut :

Secara keseluruhan hasil penelitian mengenai kemampuan kerja memada dalam pelayanan. diinterpretasikan bahwa tingkat pendidikan aparat kantor Camat cukup memada dan tidak memada. Sehingga hasil penelitian ini dapat memada. Sedangkan 22,2% serta 26,7 % responden menjawab kurang memada. 20,0 % dan 31,1 % menjawab memada dan cukup memada. Secara keseluruhan hasil penelitian mengenai kemampuan kerja memada dalam pelayanan.

dalam pengisian formulir dan mengoperasikan sarana pelayanan, serta

masih adanya aparat pelayanan yang berpendidikan SD dan SLTP.

Hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Kecamatan di tiga

kecamatan sampel mengatakan bahwa rendahnya kemampuan ini juga

dipengaruhi oleh kurangnya pelatihan kepada aparat, penempatan aparat

yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan serta ada beberapa

pegawai yang baru menangani bidang tugas pelayanan, sehingga belum

begitu memahami bidang tugasnya (wawancara tanggal 5, 6, 7 Februari

2003).

C.3. Variabel Komunikasi Organisasi

C.3.1. Kualitas Komunikator.

Variabel komunikasi organisasi penulis ukur melalui 14 indikator

yang terjaring ke dalam 14 pertanyaan. Adapun hasil dari penelitian

lapangan adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel IV. 39

Tingkat Kemampuan Memberi Informasi

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	17	37,8
Kurang benar	15	33,3
Tidak benar	6	13,3
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 26

Tabel diatas menunjukkan bahwa dari 45 responden 11,1% dan 24,4 % responden menjawab benar dan cukup benar , yang berarti bahwa mereka mampu dan cukup mampu memberikan jawaban yang benar. Sedangkan 46,7 % serta 17,8 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka mampu dan tidak mampu dalam memberikan jawaban yang benar. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang mampu memberikan jawaban yang benar. Hal ini tentu berkaitan erat dengan kemampuan aparat dalam pemahaman akan bidang tugas dan aturan yang melandasi tugasnya yang juga dalam keadaan yang kurang.

Dialah dari jawaban pertanyaan no. 27

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	5	11,1
Cukup Benar	11	24,4
Kurang benar	21	46,7
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100,0

Tingkat Kemampuan Memberi Jawaban

Tabel IV. 40

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 15,6% dan 37,8% mengatakan mampu memberikan informasi, 37,8 % mengatakan cukup mampu serta 13,3 % mengatakan kurang mampu memberikan informasi. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor camat cukup mampu dalam memberikan informasi.

C.3.2. Penyampaian Pesan.

Tabel IV. 41

Tingkat Kejelasan Informasi Yang Disampaikan

Diliah dari jawaban pertanyaan no. 28

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	11	24,4
Cukup Benar	13	28,9
Kurang benar	17	37,8
Tidak benar	4	8,9
Total	45	100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 24,4% dan

28,9 % responden menjawab benar dan cukup benar , yang berarti bahwa informasi yang mereka sampaikan jelas dan cukup jelas. Sedangkan

37,8% serta 8,9 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa informasi yang mereka sampaikan kurang dapat

memberikan penjelasan kepada orang lain. Penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa informasi yang disampaikan aparat kantor Camat

cukup jelas.

Tabel IV. 42

Ketepatan Waktu Penyampaian Informasi

Diliah dari jawaban pertanyaan no.29

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	6	13,3
Cukup Benar	14	31,1
Kurang benar	20	44,4
Tidak benar	5	11,1
Total	45	100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 13,3 % dan 31,1 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa informasi yang disampaikan tepat waktu dan cukup tepat waktu. Sedangkan 44,4% serta 11,1 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa informasi yang disampaikan kurang tepat waktu. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa informasi yang disampaikan aparat kantor Camat kurang tepat waktu atau sering kadaluarsa. Hal ini berkaitan dengan sistem penyampaian informasi yang berjangka dan terbatasnya sarana.

Tabel IV. 43

Tingkat Relevansi Informasi

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	17	37,8
Cukup Benar	15	33,3
Kurang benar	12	26,7
Tidak benar	1	2,2
Total	45	100,0

Dilah dari jawaban pertanyaan no.30

Jawaban responden terhadap indikator relevansi informasi dengan tugas pelayanan, dari 45 responde 37,8 % dan 33,3 % responden menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa informasi yang disampaikan relevan dan cukup relevan dengan tugas ataupun yang dibutuhkan masyarakat. Sedangkan 26,7% menjawab kurang benar yang berarti bahwa informasi yang disampaikan kurang relevan. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa informasi yang

disampaikan aparat kantor Camat selalu relevan dengan tugas dan kebutuhan masyarakat.

C.3.3. Komunikatif

Tabel IV. 44

Kemampuan Mendengar Informasi

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	9	20,0
Cukup Benar	16	35,6
Kurang benar	12	26,7
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 31

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 20,0 % dan 35,6 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka mampu dan cukup mampu mendengar informasi dengan baik. Sedangkan 26,7 dan 17,8% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mampu dan tidak mampu mendengar informasi secara baik. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup mampu mendengar informasi dengan baik.

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 44,4 % dan 28,9 % menjawab benar dan cukup benar , yang berarti bahwa mereka mampu dan cukup mampu membaca informasi dengan baik. Sedangkan 20,0 dan 6,7 responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mampu dan tidak mampu membaca informasi dengan baik. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat sangat mampu membaca informasi dengan baik.

Tabel IV. 46

Kemampuan Mengartikan Informasi

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	9	20,0
Cukup Benar	17	37,8
Kurang benar	14	31,1
Tidak benar	5	11,1
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 33

Tabel IV. 45

Kemampuan Membaca Informasi

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	20	44,4
Cukup Benar	13	28,9
Kurang benar	9	20,0
Tidak benar	3	6,7
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 32

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 20,0 % dan 37,8 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka mampu dan cukup mampu mengartikan informasi dengan baik. Sedangkan 31,1 dan 11,1% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mampu dan tidak mampu diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat mampu mengartikan informasi dengan baik.

C.3.4. Media Komunikasi

Tabel IV. 47

Pelaksanaan Penyuluhan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	1	2,2
Cukup Benar	8	17,8
Kurang benar	26	57,8
Tidak benar	10	22,2
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 34

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 2,2 % dan 17,8 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa pelaksanaan penyuluhan benar dan cukup benar menjadi media dalam penyampaian informasi. Sedangkan 57,8 % dan 22,2 % responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 20,0 % dan 24,4 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka memandang penggunaan brosur benar dan cukup benar sebagai media komunikasi. Sedangkan 37,8 dan 17,8% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka memandang penggunaan brosur kurang dan tidak sebagai media dalam

Dilalah dari jawaban pertanyaan no. 35

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	9	20,0
Cukup Benar	11	24,4
Kurang benar	17	37,8
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100,0

Tingkat Penggunaan Brosur

Tabel IV. 48

Februari 2003).

penyuluhan kurang dan tidak menjadi media dalam penyampaian informasi. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan pelaksanaan penyuluhan dalam rangka penyampaian informasi terutama informasi pelayanan kurang dilaksanakan. Hal ini diikuti oleh Camat di ketiga kecamatan sampel bahwa pelaksanaan penyuluhan tentang pelayanan jarang dilaksanakan, hanya sekali dilaksanakan yaitu pada awal penerapan sistem pelayanan yang baru. Seperti pada awal pelaksanaan, KTP Nasional pada tahun 1997 (wawancara tanggal 5,6,7

penyampaian informasi. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa penggunaan brosur kurang dalam penyampaian informasi pelayanan kantor Camat di Kabupaten Tabanan.

Tabel IV. 49

Ketersediaan Telepon

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Memadai	4	8,9
Cukup Memadai	9	20,0
Kurang Memadai	20	44,4
Tidak Memadai	12	26,7
Total	45	100,0

Sumber : Ditolah dari jawaban pertanyaan no. 36

Mengenai ketersediaan telepon sebagai media komunikasi organisasi di kantor Camat, dari 45 responden 8,9 % dan 20,0 % memandang bahwa, ketersediaan telepon memadai dan cukup memadai. Sedangkan 44,4 % responden memandang ketersediaan telepon kurang memadai dan 26,7 % memandang tidak memadai. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa ketersediaan telepon sebagai media komunikasi organisasi di kantor Camat kurang memadai. Pandangan ini dapat dimaklumi karena di tiap-tiap kantor Camat hanya ada satu nomor telepon dan satu pesawat telepon. Sedangkan intensitas penggunaan telepon sangat padat, sehingga harus antri. Tidak adanya sambungan telepon ke lantai dua kantor, memerlukan waktu yang relatif lebih lama untuk berkomunikasi. Kurangnya sarana telepon ini diikuti oleh seorang Camat sangat menghambat pelaksanaan tugas. Bahkan Camat

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 15,6 % dan 20,0 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka memandang mampu merespon informasi dengan ide dan pikirannya. Sedangkan 42,2 % menjawab kurang benar berarti bahwa mereka memandang kurang mampu memberikan respon berupa ide atau pikiran terhadap informasi yang diterimanya. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat kurang mampu memberikan respon berupa ide dan pikiran terhadap informasi atau komunikasi organisasi. Akibatnya umpan balik berupa ide dan pikiran jarang sekali diberikan atau diterima oleh komunikasi atau pimpinan.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 37

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	9	20,0
Kurang benar	19	42,2
Tidak benar	10	22,2
Total	45	100,0

Tingkat Respon berupa Ide dan Pikiran

Tabel IV. 50

C.3.5. Respon.

Pebruari 2003).

Juga harus antre dalam menggunakan telepon (wawancara tanggal 7

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 15,6% dan 48,9 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka mampu dan cukup mampu memberikan respon berupa sikap atas komunikasi organisasi. Sedangkan 20,0 dan 15,6% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mampu memberikan respon berupa sikap terhadap komunikasi dalam organisasi. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup mampu memberikan respon berupa sikap dalam pelaksanaan komunikasi organisasi.

Sumber : Diolah dari jawaban pertanyaan no. 38

Tingkat Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	22	48,9
Kurang benar	9	20,0
Tidak benar	7	15,6
Total	45	100,0

Tingkat Respon Berupa Sikap

Tabel IV. 51

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 15,6% dan 26,7 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka mampu dan cukup mampu memberikan respon berupa prilaku atas komunikasi organisasi. Sedangkan 40,0 % dan 17,8% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka kurang mampu memberikan respon berupa prilaku terhadap komunikasi dalam organisasi. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa aparat kantor Camat cukup mampu memberikan respon berupa prilaku dalam pelaksanaan komunikasi organisasi.

Komunikasi Organisasi

Tabel IV. 53

Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Baik	0	0.0
Cukup Baik	14	31.1
Kurang baik	25	55.6
Tidak baik	6	13.3
Total	45	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden.

Tingkat Respon Berupa Prilaku.

Tabel IV. 52

Tingkat Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	12	26,7
Kurang benar	18	40,0
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100.0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 39

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden, tidak ada yang menyatakan komunikasi organisasi baik, dan yang menyatakan komunikasi cukup baik sebanyak 31,1% (14 responden), yang menyatakan kurang baik sebanyak 55,6 atau sebanyak 25 responden dan 13,3 (6 responden) menyatakan komunikasi tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi kantor camat di Kabupaten Tabanan kurang baik, yang antara lain terlihat dari terbatasnya ketersediaan dan penggunaan media komunikasi seperti terbatasnya pelaksanaan penyuluhan dan terbatasnya ketersediaan telepon, kurangnya kemampuan merespon komunikasi yang terjadi, informasi yang disampaikan seringkali tidak tepat waktu.

C.4. Variabel Prosedur Pelayanan

C.4.1. Tingkat Kejelasan Prosedur:

Variabel prosedur pelayanan penulis ukur melalui 7 indikator yang terjaring ke dalam 8 pertanyaan. Adapun hasil dari penelitian lapangan adalah sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 orang responden 24,4% dan 28,9 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan jelas dan cukup jelas. Sedangkan 28,9 dan 17,8% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan kurang jelas dan tidak jelas. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa prosedur pelayanan kantor Camat cukup jelas.

Tabel IV. 55

Tingkat Kemudahan Pemahaman Prosedur

Tingkat Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	8	17,8
Cukup Benar	16	35,6
Kurang benar	11	24,4
Tidak benar	10	22,2
Total	45	100,0

Dilah dari jawaban pertanyaan no. 41

Tingkat Kejelasan Prosedur Pelayanan

Tabel IV. 54

Sumber : Dilah dari jawaban pertanyaan no. 40

Tingkat Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	11	24,4
Cukup Benar	13	28,9
Kurang benar	13	28,9
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100,0

Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa syarat-syarat pelayanan kantor Camat kurang jelas. Aparat yang bertugas di pelayanan administrasi kependudukan khususnya pembantu pencatat jelas dan tidak jelas.

yang berarti bahwa mereka memandang syarat-syarat pelayanan kurang 37,8 % dan 33,3% responden menjawab kurang benar dan tidak benar memandang syarat-syarat pelayanan jelas dan cukup jelas. Sedangkan 20,0 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 8,9% dan

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 42

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	4	8,9
Cukup Benar	9	20,0
Kurang benar	17	37,8
Tidak benar	15	33,3
Total	45	100,0

Kejelasan Syarat-Syarat Mendapatkan Pelayanan

Tabel IV. 56

prosedur pelayanan kantor Camat cukup jelas. tidak jelas. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan kurang jelas dan dan 17,8% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang memandang prosedur pelayanan jelas dan cukup jelas. Sedangkan 28,9 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 24,4% dan

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 20 % menjawab benar, yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan telah dilaksanakan secara konsisten. Sedangkan 33,3 % responden menjawab kurang benar yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan kurang dilaksanakan secara konsisten. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa prosedur pelayanan kantor Camat kurang dilaksanakan secara konsisten. Dalam artian masih ada toleransi terhadap beberapa prosedur pelayanan yang tidak dapat dipenuhi tapi keadaan sudah sangat memaksa. Misalnya

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 43

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	9	20,0
Cukup Benar	7	15,6
Kurang benar	14	31,1
Tidak benar	15	33,3
Total	45	100,0

Tingkat Konsistensi Pelaksanaan Prosedur

Tabel IV. 57

C.4.2. Tingkat Refleksi Belan Prosedur.

perkawinan menyebutkan salah satu syarat yang kurang jelas adalah adanya surat keterangan belum pernah kawin dari mempelai. Yang tidak jelasnya adalah keterangan belum kawin dari mempelai wanita. Siapa yang menerangkan surat tersebut apakah kepala desa di daerah asalnya atau di tempat dia kawin.

(Wawancara tanggal 6 dan 7 Februari 2003).

kemudahan-kemudahan bagi orang-orang tertentu yang dikenal aparat terlihat pada pengurusan pelayanan di kantor camat masih ada obyektif. Menurut seorang petugas ketidak obyektifan itu antara lain diinterpretasikan bahwa prosedur pelayanan kantor Camat kurang kurang dilaksanakan secara obyektif. Sehingga hasil penelitian ini dapat tidak benar yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan Sedangkan 35,6% dan 17,8% responden menjawab kurang benar dan memandang prosedur pelayanan sudah dilaksanakan secara obyektif. 31,1% menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 15,6% dan

Dilah dari jawaban pertanyaan no. 44

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	7	15,6
Cukup Benar	14	31,1
Kurang benar	16	35,6
Tidak benar	8	17,8
Total	45	100,0

Tingkat Keobyektifan Pelaksanaan Prosedur

Tabel IV. 58

di kantor camat. dalam pengurusan KTP masyarakat seharusnya melalui dan hanya sampai di UPT. Tapi karena yang bersangkutan buru-buru kadang-kadang mereka diperkenankan langsung ke bagian pemrosesan KTP dengan catatan sudah membawa tanda pembayaran lunas dari petugas

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 8,9% dan 28,9 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan pasti dan cukup pasti. Sedangkan 37,8% dan 24,4% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan kurang pasti atau sering berubah-ubah. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa prosedur pelayanan kantor Camat kurang pasti. Seorang aparat mencontohkan prosedur mendapatkan KTP bagi masyarakat pendatang kadang-kadang bisa dengan surat keterangan pindah dari asalnya atau surat keterangan dari kesatuannya khusus bagi anggota TNI dan keluarganya.

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 45

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	4	8,9
Cukup Benar	13	28,9
Kurang benar	17	37,8
Tidak benar	11	24,4
Total	45	100,0

Tingkat Kepastian Prosedur

Tabel IV. 59

C.4.3. Tingkat Kemudahan Prosedur.

Tabel IV. 60

Tingkat Kesederhanaan Prosedur Pelayanan

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	5	11,1
Cukup Benar	9	20,0
Kurang benar	14	31,1
Tidak benar	17	37,8
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 46

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 11,1% dan

20,0 % menjawab benar dan cukup benar, yang berarti bahwa mereka

memandang prosedur pelayanan sederhana. Sedangkan 31,1% dan

37,8% responden menjawab kurang benar dan tidak benar yang berarti

bahwa mereka memandang prosedur pelayanan kurang sederhana atau

berbeli-belit. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa

prosedur pelayanan kantor Camat kurang sederhana.

Tabel IV. 61

Jumlah Pegawai Yang Dihubungi

Tingkat Skala pengukuran	Frekuensi	Persentase
Benar	6	13,3
Cukup Benar	10	22,2
Kurang benar	15	33,3
Tidak benar	14	31,1
Total	45	100,0

Diolah dari jawaban pertanyaan no. 47

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden 13,3% dan

memandang jumlah pegawai yang dihubungi tidak banyak. Sedangkan

33,3% dan 31,1% responden menjawab kurang benar dan tidak benar

yang berarti bahwa mereka memandang prosedur pelayanan kurang

sederhana karena banyak pegawai yang dihubungi. Sehingga hasil

penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa prosedur pelayanan kantor

Camat kurang sederhana karena masyarakat yang ingin mendapat

pelayanan harus menghubungi beberapa orang. Seperti pada pelayanan

KTP pertama membeli formulir, pendaftaran permohonan dan pelunasan

pembayaran, selanjutnya proses di kantor UPT yang berkedudukan di

Ibu kota Kabupaten.

Secara keseluruhan hasil penelitian mengenai prosedur pelayanan

kantor Camat di Kabupaten Tabanan adalah seperti terlihat pada tabel

berikut :

Tabel IV. 62

Prosedur Pelayanan

Skala Pengukuran	Frekuensi	Persentase
Baik	3	6.7
Cukup baik	15	33.3
Kurang baik	15	33.3
Tidak baik	12	26.7
Total	45	100.0

Sumber : Diolah dari jawaban responden.

Penelitian ini dirancang untuk mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan aparat Kantor Camat di Kabupaten Tabanan, dengan menggunakan analisis korelasi Spermen untuk mengetahui hubungan antara satu variabel terikat dengan beberapa variabel bebas. Besarnya dan kecendrungan hubungan pengaruh tersebut lebih lanjut akan dilihat dengan melakukan analisis regresi. Adapun sebagai variabel terikat (Y) adalah kualitas pelayanan aparat dan variabel bebas (X) terdiri dari variabel kemampuan kerja (X1), variabel komunikasi organisasi (X2) dan variabel prosedur pelayanan (X3).

Hipotesis

D. 1. Analisis Tabulasi Silang Antar Variabel dan Analisis Pengujian

D. Uji Hipotesis

Tabel di atas menunjukkan bahwa dari 45 responden, 6,7 % (3 responden) memandang bahwa prosedur pelayanan kantor camat baik, 33,3 % (15 responden) mengatakan prosedur pelayanan cukup. Sementara itu 15 responden lain (33,3%) dan 12 responden (26,7%) memandang prosedur pelayanan cukup dan kurang baik. Hal ini berarti bahwa prosedur pelayanan kantor camat dapat dikatakan kurang dan mengarah pada cukup baik. Kondisi demikian terlihat pada prosedur pelayanan yang masih berbelit-belit, namun persyaratan jelas, jenjang prosedur yang masih panjang, kekurangan obyektifitas dalam pelaksanaan prosedur serta prosedur yang sering berubah-ubah.

Untuk lebih jelasnya maka hubungan antar variabel dapat disimak melalui analisis tabel silang dan pengujian hipotesis sebagai diraikan berikut ini :

D.1.1 Hubungan antara Kemampuan Kerja (X1) dengan Komunikasi Organisasi (X2):

Hubungan antara kemampuan kerja pegawai (X1) dengan Komunikasi Organisasi (X2) dapat ditelusuri dari tabel berikut ini :

Tabel IV. 63

Hubungan Antara Kemampuan Kerja Pegawai Dengan Komunikasi Organisasi

KOMUNIKASI ORGANISASI	KEMAMPUAN KERJA				Total
	Tidak	Kurang	Cukup	Baik	
Tidak Baik	4	2			6
	33.3%	14.3%			13.3%
Kurang	5	9	6	5	25
	41.7%	64.3%	50.0%	71.4%	55.6%
Cukup	3	3	6	2	14
	25.0%	21.4%	50.0%	28.6%	31.1%
Total	12	14	12	7	45
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber: Hasil olahan SPSS

Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai yang mempunyai kemampuan yang baik sebanyak 71, 4 % dan 28,6% , mempunyai kemampuan komunikasi yang kurang baik dan cukup baik. Sementara 50 % pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang cukup dan 64,3 %

Hasil analisis pengaruh variabel kemampuan kerja pegawai terhadap komunikasi organisasi seperti terlihat pada tabel. IV. 64 di atas menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,278. Hal ini berarti bahwa ada hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan

Sumber : Hasil olahan SPSS.

Ordinal by Spearman Correlation	N of Valid Cases	
	.278	45
Asymp. Std. Error(a)	.141	
Value	Approx. T(b)	Approx. Sig.
	1.897	.065(c)

Uji Korelasi Variabel Kemampuan kerja Pegawai dengan Komunikasi Organisasi.

Tabel IV. 64

menggunakan analisis korelasi Spearman dengan hasil sebagai berikut :
 komunikasi organisasi lebih lanjut dapat dibuktikan dengan hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan komunikasi organisasi.
 hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan baik. Sehingga diskriftif tabulasi silang di atas mengambarkan adanya mempunyai kemampuan kerja yang tidak baik tapi komunikasinya cukup baik, namun mempunyai komunikasi kurang baik dan 25 % lainnya yang demikian 41,7% pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang tidak mempunyai kemampuan komunikasi yang kurang baik pula. Namun yang mempunyai kemampuan kerja yang kurang baik cenderung

komunikasi organisasi. Selanjutnya untuk menguji tingkat kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan dengan uji z. Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai z hitung sebesar 1,897 sedangkan harga z tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % adalah sebesar 1,96. Dengan demikian harga T hitung lebih kecil dari T tabel yang berarti bahwa hubungannya tidak signifikan.

Berdasarkan hasil perhitungan ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kemampuan kerja pegawai dengan komunikasi organisasi ditolak atau menerima H_0 dan menolak H_a .

Hasil ini memberikan gambaran bahwa komunikasi yang baik tidak hanya ditentukan oleh variabel kemampuan kerja pegawai tapi juga ada variabel lain yang berpengaruh seperti variabel gaya kepemimpinan, hubungan atasan dan bawahan dan variabel lainnya.

D.1.2. Hubungan antara Kemampuan Kerja (X_1) dengan Kualitas Pelayanan aparat (Y)

Kemampuan kerja adalah potensi yang ada pada diri seseorang baik potensi fisik maupun intelektual untuk menyelesaikan suatu pekerjaan secara berhasil guna dan berdaya guna sesuai ketentuan yang berlaku. Dalam penelitian ini diduga ada pengaruh antara kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan.

Hasil penelitian mengenai pengaruh kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat dapat dilihat pada tabel silang berikut

ini :

Tabel IV. 65

Hubungan Variabel Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan Aparat

KUALITAS PELAYANAN	KEMAMPUAN KERJA				Total
	Tidak	Kurang	Cukup	Baik	
Tidak Baik	1	1			2
		7.1%			2.2%
Kurang	9	5	6	1	21
	75.0%	35.7%	50.0%	14.3%	46.7%
Cukup	3	7	2	3	15
	25.0%	50.0%	16.7%	42.9%	33.3%
Baik		1	4	3	8
		7.1%	33.3%	42.9%	17.8%
Total	12	14	12	7	45
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Tabulasi silang antara variabel Kemampuan kerja dengan variabel Kualitas Pelayanan Aparat secara spesifik menunjukkan hubungan yang signifikan. Hal ini terlihat dari data pada tabel diatas bahwa sebanyak 42,9% (3 dari 7 responden) pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang kecenderungannya mempunyai kualitas pelayanan yang baik dan cukup baik. Namun sebagian kecil responden yaitu 14,3 % (1 dari 7 responden) berpendapat bahwa pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik

namun kualitas pelayanannya kurang baik. Terhadap kondisi yang terakhir ini mungkin ada pengaruh faktor lain yang menyebabkan kualitas pelayanannya kurang baik. Selanjutnya 50% (6 dari 12 responden) menyatakan bahwa kemampuan kerja pegawai cukup baik namun mempunyai kualitas pelayanan yang kurang baik. Kondisi ini mungkin juga dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti dalam penelitian ini. Sementara itu 33,3% (4 dari 12 responden) serta 16,7% (2 dari 12 responden) menyatakan pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang cukup baik cenderung mempunyai kualitas pelayanan yang baik dan cukup baik. Sedangkan 50% responden lainnya mengatakan bahwa pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang kurang namun mempunyai kualitas pelayanan yang cukup. Hal ini mungkin juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan yang baik, atau motivasi kerja yang cukup. Namun kecenderungannya 35,7% dan 7,1% pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang kurang juga mempunyai kualitas pelayanan yang kurang baik hingga tidak baik. Selanjutnya terdapat 25,0% (3 dari 12 responden) menyatakan bahwa kemampuan kerja yang tidak baik namun mempunyai kualitas pelayanan yang cukup. Sehingga diskriftif tabulasi silang diatas menggambarkan adanya hubungan secara positif antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat.

Hubungan yang bersifat positif antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat lebih lanjut dapat dibuktikan dengan menggunakan analisis Spearman dengan hasil sebagai berikut :

Hasil analisis pengaruh variabel kemampuan kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan aparat seperti terlihat pada tabel IV. 66 di atas menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,410. Hal ini berarti bahwa ada korelasi antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat. Selanjutnya untuk menguji tingkat kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan dengan uji z. Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai z hitung sebesar 2,946 sedangkan harga z dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % adalah sebesar 1,96. Dengan demikian harga z hitung lebih besar dari z tabel yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat. Berdasarkan hasil perhitungan ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat kantor Camat di Kabupaten Tabanan.

Uji Korelasi Spearman antara Variabel Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan Aparat

Tabel IV. 66

Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.	Ordinal by Spearman		N of Valid Cases
				Ordinal	Correlation	
.410	.119	2.946	.005(c)			45

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Hasil ini memberikan rekomendasi bahwa hendaknya kemampuan

kerja pegawai menjadi perhatian bagi pimpinan untuk ditingkatkan karena semakin baik kemampuan kerja pegawai akan meningkatkan kualitas pelayanan aparat.

D.1.3. Hubungan antara Komunikasi Organisasi (X2) dengan Kualitas Pelayanan aparat (Y).

Komunikasi organisasi adalah suatu proses penciptaan makna atas interaksi organisasi. Komunikasi organisasi dalam penelitian ini diduga mempunyai hubungan pengaruh terhadap kualitas pelayanan. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel komunikasi dan kualitas pelayanan aparat dapat ditelusuri pada analisis tabel silang berikut :

Tabel IV. 67

Hubungan Variabel Komunikasi Organisasi Dengan Kualitas Pelayanan Aparat

Kualitas Pelayanan	Komunikasi Organisasi		Total
	Tidak Baik	Kurang	
Tidak Baik	1	1	2
Kurang	5	11	16
Cukup	4	10	14
Baik	5	3	8
Total	15	25	40
	33.3%	62.5%	100.0%
	4.0%	7.5%	17.8%
	28.6%	12.0%	33.3%
	16.7%	4.0%	20.0%
	83.3%	44.0%	100.0%

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Tabulasi silang antara variabel komunikasi organisasi dengan variabel Kualitas Pelayanan Aparat secara spesifik menunjukkan hubungan yang signifikan. Hal ini terlihat dari data tabel di atas bahwa sebanyak 35,7 % (5 dari 14 responden) dan 28,6 % (4 dari 14 responden) yang mempunyai kemampuan komunikasi organisasi yang baik, cenderung mempunyai kualitas pelayanan yang baik dan cukup baik. Namun sebagian lagi responden yaitu 35,5 % (5 dari 14 responden) berpendapat bahwa komunikasi organisasinya baik, namun kualitas pelayanannya kurang baik. Terhadap kondisi yang terakhir ini mungkin ada pengaruh faktor lain yang menyebabkan kualitas pelayanannya kurang baik. Selanjutnya 44,0% (11 dari 25 responden) serta 83,3 % (5 dari 6 responden) menyatakan bahwa komunikasi organisasinya yang kurang baik dan tidak baik cenderung membuat kualitas pelayanan kurang baik dan tidak baik. Sedangkan 40 % (10 dari 25 responden) dan 12,0 (3 dari 25 responden) menyatakan komunikasi organisasi kurang baik namun kualitas pelayanannya cukup baik dan 16, 7 % (1 dari 6 responden) menyatakan komunikasi yang tidak baik namun pelayanannya cukup baik. Terhadap hal ini mungkin ada faktor lain diluar faktor komunikasi yang mempengaruhi kualitas pelayanan aparat. Deskriptif tabulasi silang di atas menggambarkan adanya hubungan secara positif antara variabel komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat.

Hasil analisis hubungan variabel komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat seperti terlihat pada tabel IV. 68 di atas menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,323. Hal ini berarti bahwa ada pengaruh antara variabel komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat. Selanjutnya untuk menguji tingkat kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan dengan uji z. Nilai z hitung sebagaimana ditunjukkan pada tabel di atas adalah sebesar 2,234 sedangkan harga z tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % adalah sebesar 1,96. Dengan demikian harga z hitung lebih besar dari z tabel yang berarti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat.

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Ordinal by Spearman Correlation		Value		N of Valid Cases
Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.		
.132	2.234	.031(c)		45

Uji Korelasi Spearman Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kualitas Pelayanan Aparat

Tabel IV. 68

SPSS yang hasilnya sebagai berikut:

Hubungan yang bersifat positif antara variabel komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat lebih lanjut dapat dibuktikan dengan menggunakan analisis Spearman yang diolah dengan program

Berdasarkan hasil perhitungan ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif antara komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat Camat di Kabupaten Tabanan. Hasil ini memberikan rekomendasi bahwa hendaknya komunikasi organisasi menjadi perhatian bagi pimpinan untuk ditingkatkan karena semakin baik komunikasi organisasi akan meningkatkan kualitas pelayanan aparat.

D.1.4 Hubungan Kemampuan Kerja (X1) dengan Prosedur Pelayanan (X3).

Hasil penelitian mengenai hubungan antara kemampuan kerja dengan prosedur pelayanan dapat ditelusuri dari tabel berikut ini :

Tabel IV. 69

Hubungan Kemampuan Kerja Dengan Prosedur Pelayanan

Kemampuan Kerja	Prosedur Pelayanan				
	Tidak Baik	Kurang	Cukup	Baik	Total
Tidak Baik	3	6	2	1	12
Kurang	25.0%	42.9%	16.7%	14.3%	26.7%
Cukup	4	4	4	3	15
Baik	33.3%	28.6%	33.3%	42.9%	33.3%
Total	4	3	5	3	15
	33.3%	21.4%	41.7%	42.9%	33.3%
	1	1	1	3	3
	8.3%	7.1%	8.3%	6.7%	6.7%
	12	14	12	7	45
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Tabulasi silang antara variabel Kemampuan kerja dengan variabel

Prosedur Pelayanan dari data pada tabel diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 42,9% pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, namun prosedur kerjanya cukup baik dan kurang baik. Dan 14,3% menyatakan bahwa kemampuan kerja baik tapi prosedur kerja tidak baik.

Sementara itu 41,7% pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang cukup cenderung pada prosedur kerja yang cukup. Sedangkan 33,3% dan 16,7% berpendapat bahwa kemampuan kerja cukup baik tapi prosedur kerja kurang baik dan tidak baik. Selanjutnya 28,6% dan 21,4% berpendapat bahwa kemampuan kerja yang kurang cenderung prosedur pelayanannya kurang baik dan cukup baik. Memperhatikan hasil tabulasi silang yang demikian terencana atau bervariasi dan tidak membentuk suatu garis lurus maka dapat dikatakan bahwa hubungan antara variabel kemampuan kerja dan prosedur kerja tidak signifikan.

Hubungan variabel kemampuan kerja pegawai dengan prosedur pelayanan lebih lanjut dapat dibuktikan dengan menggunakan analisis uji korelasi Spearman dengan hasil sebagai berikut :

Tabel IV. 70

Uji Korelasi Spearman Variabel Kemampuan Kerja Pegawai dengan Prosedur Pelayanan.

Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
.087	.142	.573	.569(c)
Ordinal by Spearman Correlation			
N of Valid Cases	45		

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Hasil analisis hubungan variabel kemampuan kerja pegawai dengan prosedur pelayanan seperti terlihat pada tabel IV. 70 di atas menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,087. Hal ini berarti bahwa ada hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan prosedur pelayanan namun hubungannya sangat lemah. Selanjutnya untuk menguji tingkat kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan dengan uji z. Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai z hitung sebesar 0,573 sedangkan harga z tabel dengan dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % adalah sebesar 1,96. Dengan demikian harga z hitung lebih kecil dari z tabel yang berarti bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara variabel kemampuan kerja pegawai dengan prosedur pelayanan.

Berdasarkan hasil perhitungan ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara kemampuan kerja pegawai dengan prosedur pelayanan ditolak atau menerima H_0 dan menolak H_a .

Hasil ini memberikan gambaran bahwa prosedur kerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh variabel kemampuan kerja pegawai tapi juga ada variabel lain yang berpengaruh seperti sarana pelayanan.

D.1.5. Hubungan Prosedur Pelayanan Dengan Kualitas Pelayanan

Aparat

Prosedur pelayanan adalah rangkaian urutan tata kerja yang ditetapkan dalam rangka melaksanakan tugas dengan menggunakan metode terencana, jelas, mudah dipahami dengan maksud untuk mengfisienkan tenaga, waktu biaya dan benda.

Prosedur pelayanan dalam penelitian ini diduga mempunyai hubungan dengan kualitas pelayanan aparat. Untuk mengetahui hubungan tersebut dapat ditelusuri melalui analisis tabel silang berikut ini:

Tabel IV. 71

Hubungan Prosedur Pelayanan dengan Kualitas Pelayanan Aparat

Kualitas Pelayanan	Prosedur Pelayanan				Total
	Tidak Kurang	Cukup	Baik	Total	
Tidak Baik	8 66.7%	1 6.7%	1 2.2%	10 100.0%	10 100.0%
Kurang	7 46.7%	5 33.3%	1 46.7%	13 100.0%	13 100.0%
Cukup	4 26.7%	5 33.3%	2 33.3%	11 100.0%	11 100.0%
Baik	4 26.7%	4 26.7%	8 17.8%	16 100.0%	16 100.0%
Total	15 100.0%	15 100.0%	3 100.0%	33 100.0%	33 100.0%

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Tabulasi silang antara variabel Prosedur Pelayanan dengan variabel Kualitas Pelayanan Aparat terlihat dari data pada tabel diatas bahwa sebanyak 66,7% (2 dari 3 responden) memandang prosedur kerja yang baik cenderung memberikan kualitas pelayanan yang cukup baik. Sementara itu 33,3% (5 dari 15 responden) berpendapat bahwa prosedur kerja cukup baik namun kualitas pelayanannya kurang. Sebanyak 33,3% dan 26,7% lainnya menyatakan bahwa prosedur kerja yang cukup baik cenderung membuat kualitas pelayanan cukup baik dan baik. Selanjutnya 46,7% mengatakan bahwa prosedur kerja yang kurang membuat kualitas pelayanan kurang baik. 26,7% dan 26,7% menyatakan prosedur kerja kurang namun namun kualitas pelayanannya cukup baik dan baik. Terhadap kondisi yang terakhir ini mungkin ada pengaruh faktor lain selain faktor prosedur kerja yang mempengaruhi kualitas pelayanannya. Sedangkan 66,7% (8 dari 12 responden) menyatakan bahwa prosedur kerja yang kurang cenderung berhubungan dengan kualitas pelayanan yang kurang baik. Sebagai lagi 33,3% berpendapat bahwa prosedur kerja yang kurang baik, namun berhubungan dengan kualitas pelayanan yang cukup baik. Kondisi ini mungkin juga dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti dalam penelitian ini. Sehingga diskriptif tabulasi silang diatas menggambarkan adanya hubungan secara negatif antara variabel prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat.

Hasil analisis pengaruh variabel prosedur pelayanan terhadap kualitas pelayanan aparat seperti terlihat pada tabel IV.72 di atas menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,204. Hal ini berarti bahwa ada hubungan antara variabel prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat. Selanjutnya untuk menguji tingkat kebenaran hubungan antara kedua variabel tersebut maka dilakukan dengan uji T. Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai z hitung sebesar 1,364 sedangkan harga z tabel dengan dengan tingkat signifikansi sebesar 5 % adalah sebesar 1,96. Dengan demikian harga z hitung lebih kecil dari z tabel yang berarti bahwa terdapat hubungan yang tidak signifikan antara variabel prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat.

Berdasarkan hasil perhitungan ini dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan ditolak dan ho diterima.

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Ordinal by Ordinal by Spearman Correlation		Value		N of Valid Cases	
	.204	Asymp. Std. Error(a)	.132	45	
		Approx. T(b)	1.364		
		Approx. Sig.	.180(c)		

Uji Korelasi Spearman Variabel Prosedur Pelayanan dengan Kualitas Pelayanan Aparat

Tabel IV. 72

SPSS yang hasilnya sebagai berikut:

Hubungan yang bersifat negatif antara variabel prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat lebih lanjut dapat dibuktikan dengan menggunakan analisis Spearman yang diolah dengan program

D.2. Analisis Regresi

Untuk mengetahui besar hubungan antara variabel dependen dan independen akan dilakukan uji regresi. Dalam penelitian ini, variabel independennya lebih dari satu maka uji regresi yang digunakan adalah uji regresi berganda, yang diolah dengan program SPSS yang hasilnya seperti terlihat pada tabel berikut :

Tabel IV. 73

Analisis Regresi

Coefficients(a)									
Model	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order		Partial	Part
						Standardized Coefficients	Correlations		
1	(Constant)	.427		3.121	.003				
	KEMAMP KERJA	.280	.109	.366	2.569	.014	.429	.372	.350
	KOM. ORG.	.246	.190	.200	1.297	.202	.336	.198	.177
	PROSEDUR PEL.	6.841E-02	.129		.079	.531	.598	.186	.083

Sumber : Hasil Olahan SPSS.

Tabel diatas menunjukkan dari hasil analisis regresi diperoleh nilai konstanta hubungan antara variabel kemampuan kerja pegawai (X1), Organisasi Organisasi (X2), dan prosedur pelayanan (X3) dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 1,333. Sedangkan koefisien regresi hubungan kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 0,280, koefisien regresi hubungan komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 0,24, dan koefisien regresi hubungan prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 0,006. Ini

berarti bahwa sesungguhnya variabel/faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh yang sangat kecil dan lemah, yang ditunjukkan oleh nilai konstanta yang lebih tinggi dari nilai koefisien regresi masing-masing variabel.

Selanjutnya dari perhitungan regresi parsial diperoleh koefisien regresi hubungan kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 0,372, koefisien regresi variabel komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 0,198, dan koefisien regresi variabel prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 0,083. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel kemampuan kerja pegawai paling dominan dibanding variabel lainnya. Sehingga hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan kerja pegawai dapat secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan tanpa melalui komunikasi organisasi atau prosedur pelayanan. Dengan demikian hipotesa yang menyatakan bahwa Hubungan Kemampuan Kerja Pegawai dengan Kualitas Pelayanan baik, apabila komunikasi organisasi baik serta Hubungan Kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan baik apabila prosedur pelayanan baik DITOLAK.

Hal ini juga ditunjukkan oleh hasil uji signifikansi sebagai berikut::

1. Koefisien korelasi hubungan kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 2,569 (z Hitung) lebih besar dari z

tabel (1,96), sehingga dapat diartikan bahwa kedua variabel diatas mempunyai hubungan yang positif dan signifikan.

2. Koefisien korelasi hubungan komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 1,297 yang berarti bahwa z hitung lebih kecil dari z tabel (1,297 < 1,96) sehingga hubungannya tidak signifikan.

3. Koefisien korelasi hubungan prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan aparat sebesar 0,531 , berarti z hitung lebih kecil dari z tabel (0,531 < 1,96).

Sedangkan besarnya pengaruh faktor-faktor tersebut secara bersama-sama dengan kualitas pelayanan aparat adalah sebesar 0,239 atau 23,9 %, selebihnya (100% - 23,9% = 676,1%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti dalam penelitian ini.

Dengan demikian hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa kemampuan kerja pegawai merupakan faktor yang secara langsung dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Semakin baik kemampuan kerja pegawai maka kualitas pelayanan akan semakin baik pula. Faktor komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan merupakan variabel pendukung. Dengan kemampuan kerja pegawai yang baik didukung oleh sistem informasi dan komunikasi yang baik serta pemahaman terhadap prosedur yang baik maka kualitas pelayanan akan baik.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis hasil penelitian, maka hubungan faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan aparat secara geometrik dapat digambarkan sebagai berikut :

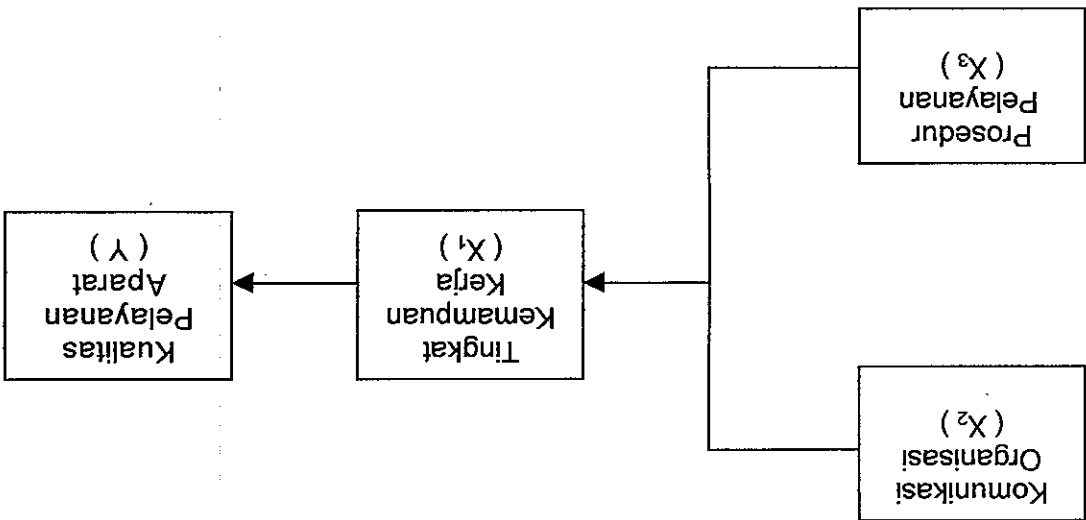
“Kami belum mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat. Dimana masyarakat menginginkan pelayanan yang cepat dan tepat. Seperti pada kasus pelayanan permohonan administrasi kependudukan seperti KTP, KK, Surat keterangan pindah dan lainnya belum dapat kami proses dengan cepat. Hal ini disebabkan antara lain karena sebagian besar

kuualitas pelayanan aparat kantor camat adalah sebagai berikut:

Hasil wawancara penulis dengan seorang Camat mengenai kurang baik.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa, 46,7 % responden mengatakan bahwa kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan masih kurang baik, 33,3% mengatakan cukup baik dan 17,8 % mengatakan baik. Melihat hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan cenderung

E. DISKUSI



Hubungan Geometrik Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Aparat

Gambar IV.4

alat yang menangani baru dan belum begitu paham akan tugasnya. Juga disebabkan karena keterbatasan keterampilan aparat dan sarana pelayanan. Petugas kami juga tidak bisa memberikan kepastian tentang waktu penyelesaian pelayanan, karena jumlah aparat yang memproses tidak sesuai dengan permohonan yang masuk. Belum lagi ada kerusakan alat yang tidak dengan cepat dapat diatasi karena teknisnya dari pihak ketiga" (wawancara pada hari Rabu, 5 Februari 2003).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa

pelayanan yang diberikan aparat kantor camat memang belum maksimal dalam artian belum berkualitas karena aparat belum dapat memproses pelayanan dengan cepat dan tepat sesuai keinginan masyarakat serta tidak dapat memberikan kepastian waktu penyelesaian. Hal ini disebabkan karena keterbatasan aparat baik dari segi kualitas/kemampuannya maupun jumlah aparat yang memproses pelayanan.

Petugas di Kantor Camat Tabanan juga mengungkapkan hal yang senada, yaitu mereka tidak mampu memberikan pelayanan yang cepat dan tidak dapat memberikan kepastian waktu. Lebih lanjut dia menyatakan bahwa :

"Karena kami belum mampu memberikan pelayanan sesuai yang diinginkan masyarakat, maka pernah seorang masyarakat menyampaikan keluhan ini pada forum interaktif Radio Kini Jani dan juga dimuat pada koran Lokal Bali Post Tanggal 31 Januari 2003" (wawancara pada tanggal 6 Februari 2003).

Masih terkait dengan pelayanan, petugas pelayanan di tiga kantor Camat sampel mengatakan hal yang senada dalam rangka menangani keluhan masyarakat dan kekurangan kemampuan untuk memberikan pemecahan masalah. Hasil wawancara dengan petugas tersebut disarikan dan dirangkum sebagai berikut :

- Gambaran di atas menunjukkan bahwa masih ada kesenjangan atau gap dalam pelayanan yang diberikan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan. Untuk mengatasi gap ini aparat seharusnya menerapkan prinsip-prinsip pelayanan yang berkualitas. Menurut Morgan dan Murgatroyd (1994) dalam Warella (1997:18) sebagai berikut :
- a. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu.
 - b. *Responsiveness*, yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka harapkan.
 - c. *Competence* yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pelayanan.
 - d. *Access*, yaitu kemudahan untuk melakukan kontak dengan lembaga penyedia jasa.
 - e. *Courtesy* yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan penuh persahabatan.
 - f. *Communication* yaitu selalu memberikan informasi yang tepat kepada pelanggan dalam bahasa yang mereka pahami, mau mendengarkan mereka yang berarti menjelaskan tentang pelayanan, dan kemungkinan pilihan, biaya, jaminan pada pelanggan bahwa masalah mereka akan ditangani.
 - g. *Credibility* artinya dapat dipercaya, jujur, dan mengutamakan kepentingan pelanggan.
 - h. *Security* artinya bebas dari resiko, bahaya dan keragu-raguan.
 - i. *Understanding the customer* artinya berusaha untuk mengenal dan memahami kebutuhan pelanggan dan menaruh perhatian pada mereka secara individual.
 - j. *Appearance, presentation* yaitu penampilan dari fasilitas fisik, penampilan personal, dan peralatan yang dipergunakan.
- “Selaku aparat pelayanan di kantor camat kami merasa belum mampu memberikan pemecahan masalah yang disampaikan oleh masyarakat, sehingga terkesan keluhan masyarakat lambat ditangani atau kami dikatakan tidak tanggap. Hal ini antara lain disebabkan karena kemampuan kami yang terbatas, karena ilmu yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang tugas dan kami tidak pernah diberi pelatihan teknis serta masih ada pola pikir yang menganggap pimpinan yang lebih berwenang untuk memutuskan” (wawancara tanggal 5,6 dan 7 Februari 2003).

Dalam Keputusan MENPAN nomor 6 Tahun 1995, tentang

Pedoman Pengantarhan Piala Abdiasyabhakti Bagi unit

kerja/kantor Pelayanan percontohan, disebutkan ada tujuh kriteria

kuualitas pelayanan untuk lembaga-lembaga publik yaitu :

- a. Kesederhanaan, yaitu pelayanan dilaksanakan dengan prosedur sederhana, mudah dipahami dan dilaksanakan , serta cepat dan lancar.
- b. Kejelasan dan kepastian, yaitu kejelasan mengenai prosedur/tata cara, persyaratan, rincian biaya, ketepatan waktu penyelesaian.
- c. Keamanan dan kenyamanan, yaitu proses hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum.
- d. Keterbukaan, yaitu prosedur dan tata cara, persyaratan pelayanan diinformasikan secara terbuka kepada umum.
- e. Efisiensi, yaitu pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan maksud dan tujuan pelayanan.
- f. Ekonomis, yaitu penganan biaya secara wajar sehingga dapat dijangkau oleh masyarakat luas.
- g. Ketepatan waktu, yaitu bahwa penyelesaian pelayanan harus dapat diselesaikan secara tepat waktu.

Sedangkan kemampuan kerja pegawai menurut hasil penelitian

sebagian besar responden yaitu sebanyak 31,1% mengatakan

mempunyai kemampuan yang kurang, 26,7% mempunyai kemampuan

ukup dan 15,6 % mempunyai kemampuan yang baik.

Terkait hal ini seorang petugas pelayanan di kantor Camat

mengakui bahwa kemampuannya sangat kurang. Hasil wawancara

penulis dengan pegawai dimaksud yaitu :

"Saya hanya berpendidikan SD, dan saya tidak bisa sama sekali mengoperasikan komputer atau agak sulit mengerti untuk mengisi formulir pelayanan dengan kode-kode yang sangat rumit. Selama kurang lebih 24 tahun bekerja di kantor camat saya belum pernah mendapat pelatihan teknis atau keterampilan khusus. Akibatnya saya kurang mampu untuk memberikan solusi

Selanjutnya hasil penelitian mengenai komunikasi organisasi menunjukkan bahwa 55,6 % mengatakan bahwa komunikasi organisasi dalam hal memberikan pelayanan kepada masyarakat.

memadai akan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, yaitu dukungan semua pihak. Aparat yang memiliki kemampuan yang Oleh karena itu peningkatan kemampuan kerja aparat perlu mendapat keinginan semua pihak, baik manajemen itu sendiri maupun masyarakat". tugas/pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi kemampuan dan keterampilan yang memadai maka pelaksanaan tugas. Hal ini juga diungkapkan oleh Moenir (2001:119) bahwa : "Dengan kemampuan ini merupakan hal penting untuk memperlancar pelaksanaan keterampilan teknis harus menjadi perhatian bagi pimpinan. Karena intelektualnya atau tingkat pendidikannya, tapi juga perlu diberikan bekal bahwa masalah kemampuan kerja pegawai yang tidak saja dilihat dari Memperhatikan hasil wawancara tersebut maka dapat disimpulkan

"Dengan tingkat pendidikan saya semestinya saya mampu melaksanakan tugas pelayanan dengan baik. Namun kenyataannya kemampuan yang saya miliki belum bisa membuat saya berinovasi dan berkreasi dalam proses pelayanan. Mungkin karena saya tidak mempunyai keterampilan khusus atau karena latar belakang pendidikan saya tidak sesuai dengan bidang tugas saya" (wawancara dengan Kasi Kes.Sos. Kantor Camat Kediri, pendidikan STM, tanggal 6 Februari 2003).

mempunyai tingkat pendidikan SMLU mengatakan sebagai berikut:

Masih mengenai kemampuan kerja, seorang petugas yang pemecahan masalah dan tidak bisa memberikan pelayanan yang cepat dan tepat" (wawancara tanggal 5 Februari 2003).

dalam keadaan kurang baik, 31,1% mengatakan cukup baik dan 13,35 % mengatakan tidak baik. Jadi dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi kantor camat cenderung kurang baik.

Mengenai hal ini diungkap oleh seorang pegawai bahwa sarana komunikasi seperti telepon hanya ada satu. Ini menghambat pelaksanaan tugas karena intensitas penggunaannya cukup tinggi sehingga harus antre. Lebih lanjut dikatakan bahwa penyuluhan sebenarnya sebagai sarana sosialisasi informasi yang cukup efektif tapi jarang sekali dilakukan. Sangat saya penyuluhan mengenai KTP Nasional hanya dilaksanakan sekali pada awal pelaksanaannya yaitu pada tahun 1997. Itupun sasarannya sangat terbatas. (wawancara tanggal 7 Februari 2003).

Komunikasi memegang peranan yang sangat strategis dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Yuwono (1985:1) mengatakan bahwa : "Keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi secara efisien tergantung kepada berbagai macam faktor, salah satunya adalah komunikasi yang dikembangkan dan diatur secara baik dalam organisasi".

Sementara itu hasil penelitian mengenai prosedur kerja menunjukkan bahwa 33,3 % responden mengatakan prosedur kerja kurang baik dan cukup baik, 26,7 % mengatakan tidak baik. Ini berarti bahwa prosedur kerja camat di Kabupaten Tabanan cenderung kurang baik.

Hal ini penulis pahami juga dari penjelasan seorang petugas pelayanan pada kasi pelayanan umum Kantor Camat Marga, bahwa untuk mendapat suatu pelayanan seringkali masyarakat harus bolak-balik mungkin persyaratannya kurang jelas dan tidak mudah dipahami masyarakat. Disamping itu juga masih menurut petugas yang sama bahwa prosedurnya memang masih berbelit. Seperti untuk mendapat KK, masyarakat mesti bolak-balik dari desa ke kecamatan ke desa lagi dan kecamatan lagi selanjutnya KK baru bisa diproses. Kondisi ini terkesan memberatkan masyarakat. Sesungguhnya prosedur dimaksudkan sebagai tata kerja yang mengfisienkan tenaga, waktu dan biaya seperti yang dikatakan oleh Soedjadi (1995:15), prosedur adalah sebagai suatu cara atau pola pelaksanaan tugas yang seefisien mungkin dengan melihat segi-segi tujuan, tenaga kerja, biaya, fasilitas, peralatan, waktu dan ruang. Demikian juga Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (1997:136) memberikan pengertian prosedur sebagai rangkaian yang berkaitan satu sama lain sehingga menunjukkan adanya urutan tahap demi tahap secara jelas dan pasti serta jalan yang ditempuh dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Oleh karena itu masalah prosedur pelayanan hendaknya menjadi perhatian para pimpinan agar tidak memberatkan masyarakat atau pengguna jasa pelayanan publik.

A. Kesimpulan

1. Secara spesifik hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 46,7 % responden mengatakan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan kurang baik. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor kemampuan kerja pegawai yang menurut hasil penelitian juga kurang baik (31,1%), komunikasi organisasi dan prosedur kerja yang kurang baik pula.

2. Bahwa kemampuan kerja pegawai dengan komunikasi mempunyai hubungan tapi tidak signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,278 dan nilai signifikansi sebesar 1,897 yang lebih kecil dengan nilai z tabel (1,96). Dengan kondisi seperti tersebut dapat diinterpretasikan bahwa hubungan kemampuan kerja dengan komunikasi sangat lemah.

3. Bahwa kemampuan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan aparat mempunyai hubungan yang positif dan signifikan pada taraf signifikansi 0,05 . Hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,410, dengan nilai z hitung sebesar 2,946 lebih besar dari z tabel yaitu 1,96. Dengan kondisi yang demikian maka dapat dikatakan bahwa kemampuan kerja pegawai yang baik akan menyebabkan kualitas pelayanan baik pula.

PENUTUP

BAB V

4. Bahwa komunikasi organisasi dengan kualitas pelayanan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat signifikansi 0,05. Hubungan yang positif dan signifikan ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,323, dengan harga z hitung sebesar 2,234 lebih besar dari z tabel yaitu 1,96. Dengan demikian dapat diinterpretasikan bahwa semakin meningkat komunikasi organisasi maka kualitas pelayanan akan semakin meningkat pula.
5. Bahwa kemampuan kerja pegawai dengan prosedur pelayanan mempunyai hubungan yang tidak signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,087 artinya hubungannya sangat lemah dan tidak signifikan. Dimana z hitung lebih kecil dari nilai z tabel (0,573 < 1,96).
6. Bahwa prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan mempunyai hubungan namun sangat lemah dan tidak signifikan. Hal ini dilihat dari nilai koefisien korelasi sebesar 0,204 dengan z hitung lebih kecil dari z tabel (1,364 < 1,96).
7. Dari hasil analisis regresi baik partial maupun berganda diketahui bahwa besarnya pengaruh variabel kemampuan kerja pegawai, komunikasi organisasi dan prosedur pelayanan dengan kualitas pelayanan adalah sebesar 0,239 atau 23,9 %. Ini berarti bahwa sumbangan ketiga faktor tersebut terhadap kualitas pelayanan adalah hanya 23,9 %. Selebihnya (100% - 23,9% = 76,1%) dipengaruhi oleh

faktor lain yang tidak menjadi fokus penelitian penulis dalam

penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan di atas maka berikut ini akan disampaikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang menurut hasil penelitian ini dalam keadaan kurang baik, maka penulis menyarankan agar aparat kantor camat lebih memperhatikan segi-segi pelayanan yang berkualitas yang meliputi beberapa kriteria seperti bukti langsung dengan memperhatikan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai termasuk gedung pelayanan. Kepada aparat agar selalu ditekan untuk melayani dengan ramah, sopan, cepat dan tepat serta berempati dengan kebutuhan masyarakat.

2. Untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai yang dalam penelitian ini diketahui mempunyai pengaruh yang paling dominan dibanding variabel yang lain yang diteliti dalam penelitian ini maka perlu ditingkatkan dengan cara memberikan pelatihan yang teknis sesuai bidang tugas pelayanan, di samping pelatihan yang bersifat umum seperti Diklatjab maupun diklatpim. Memberikan kesempatan dan mendukung baik dari segi biaya maupun dorongan

- semangat kepada pegawai yang berminat dan mempunyai kemampuan untuk meningkatkan pendidikan formalnya. Dan yang sangat penting juga diperhatikan oleh pimpinan adalah lebih memberikan wewenang kepada bawahan agar mampu mengambil keputusan secara mandiri. Sehingga tidak seluruh keputusan hanya menunggu petunjuk atasan.
3. Memperbaiki pelaksanaan komunikasi organisasi dengan mengefektifkan penyuluhan, penggunaan brosur, dan menambah ketersediaan sarana komunikasi seperti telepon dan lain-lain. Di samping itu juga memupuk dan membangun iklim keterbukaan melalui pelaksanaan rapat staf secara rutin sebelum jam kerja mulai untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi memberi respon dan umpan balik terhadap suatu informasi yang diterima.
4. Memperbaiki kondisi prosedur kerja yang dalam penelitian ini juga menunjukkan keadaan yang kurang baik dengan terlebih dahulu mengadakan evaluasi terhadap prosedur yang ada dan mencari cara yang terbaik untuk penerapan prosedur agar tidak memberatkan aparat dan utamanya tidak memberatkan masyarakat. Misalnya dengan menulis secara jelas prosedur dan persyaratan yang harus dipenuhi untuk permohonan pelayanan tertentu. Memperpendek jarak pelayanan dengan menyiapkan perangkat komputer untuk proses pelayanan di Kantor Camat, sedangkan formulir permohonan disediakan di Kantor Desa. Dengan demikian

masyarakat tidak perlu mondar mandir antara kantor desa dan kantor camat (sampai dua kali) dan bahkan masyarakat tidak perlu ke Kabupaten atau ke UPT seperti yang terjadi selama ini. Demikianlah beberapa saran yang dapat penulis sampaikan pada kesempatan ini dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan aparat kantor camat di Kabupaten Tabanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, Agus Pramusinto, Yyun Purbokusumo, 1993, *Laporan Penelitian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Di DIY dan Jawa Tengah*, Fisip. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Agus Dwiyanto, dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Atmosoeprapto, Kisdarto, 2000, *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan Mewujudkan Organisasi Yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Budy Ibrahim, 2000, *TQM Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*, cetakan kedua, Percetakan Karya Uni Press, Jakarta.
- Face, Wayne.R. dan Faules,F.Don, 1998, *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Remaja Rosdakarya Bandung.
- Gibson, James L, John MI, James H Donnelly, 1996, *Organisasi, Prilaku, Struktur, Proses*, Edisi Ke delapan, Bina Aksara Jakarta.
- Herawati, Nunik Retno, 2001, *Manajemen Pelayanan Publik*, dalam Teguh Yuwono (editor), 2001, *Manajemen Otonomi Daerah Membangun Daerah Berdasar Paradigma Baru*, Semarang, Clogappps Diponegoro University.
- James A.F. Stoner, 1986, *Dasar-Dasar Organisasi dan Manajemen*, Edisi Dua, Gramedia Jakarta.
- Kantaprawira, Rusadi, 1988, *Sistem Politik Indonesia Suatu Model Pengantar*, Penerbit Sinar Baru, Bandung.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1997, *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Gunung Agung Jakarta.
- Lukman, Sampara, 2000, *Strategi dan Pemberdayaan Aparatur Negara*, Widjapraja Nomor 36 Tahun XXVI.
- Moekijat, 1998, *Tata Laksana Kantor manajemen Perkantoran*, Mandar Maju, Bandung.

- Moenir, 2000, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Ndraha, Taliziduhu, 1989, *Konsep Administrasi dan Administrasi Di Indonesia*, Bina Aksara, Jakarta.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 2001, *Mewirauusahakan Birokrasi Mentransformasi Semangat Wirasaha Ke Dalam Sektor Publik*, allih bahasa Abdul Rosyid, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Osborne, David dan Peter Plastrik, 2001, *Memangkas Birokrasi Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirasaha*, allih bahasa Abdul Rosyid dan Ramelan, Penerbit PPM, Jakarta.
- Pamudji, S. 1994, *Profesionalisme Aparatur Negara Dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Publik*, Widayapraja, No. 19 Tahun III.
- Rakhmat, Jalaluddin, 1997, *Metode Penelitian Komunikasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Rasyid, Ryas, 1997, *Kajian Awal Birokrasi pemerintahan dan Politik Orde Baru*, Yarsif Watampone, Jakarta.
- Rasyid, Ryas, 2000, *Kebijakan Penyajian Sumber Daya manusia Aparatur*, dalam Jurnal Ilmu pemerintahan Edisi 10 Tahun 2000, MIP, Jakarta.
- Robin, Stephen, P, 2000, *Priaku Organisasi Jilid Dua*, PT. Prenhallindo Jakarta.
- Siagian, Sondang P, 1984, *Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi, dan Terapinya*, Ghalla Indonesia, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, ed, 1995, *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sudjana, 1996, *Metode Statistika*, Tarsito, Bandung.
- Soedjadi, 1995, *Organization and Methods*, PT Gunung Agung, Jakarta.
- Steers, Richard M, 1980, *Efektifitas Organisasi (Kaidah Tingkah Laku)*, Allih bahasa Magdalena Jamir, LPPM, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Suprajogo, Tjahjo, 2001, *Birokrasi sebagai Pelayan Masyarakat (Public Servants)*, Widayapraja volume XXVII Nomor 2, IIP, Jakarta.

Suwarsono, 1999, *Manajemen Kualitas Pelayanan*, PT Mandala Krida Jakarta.

Thoha, Miftah, 1988, *Pokok-Pokok Penyempurnaan Tata Kerja*, Balai Administrasi Yogyakarta.

-----, 1998, *Perspektif Perilaku Birokrasi*, Media Widya Mandala, Yogyakarta.

Tjiptono, Fandi, 2001, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, Edisi Kedua, Penerbit Andi, Yogyakarta.

-----, dan Anastasia, 2001, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.

Warrela, Y, 1997, *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*, Pidato Pengukuhan Guru Besar, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Warsito Utomo, 2002, *Mengembalikan Fungsi Birokrasi*, Makalah dalam Kuliah Umum Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, 13 Februari 2002.

Wasistiono, Sadu, 2002, *Kapita Selekta manajemen Pemerintahan Daerah*, Alqaprint, Jatinangor Bandung.

Yuwono, S, 1985, *Ikhtiar Komunikasi Administrasi*, Liberty, Jogjakarta.

Majalah/Dokumen

Keputusan MENPAN Nomor 6 Tahun 1995 tentang Pedoman Pengannugrahan Pila Abdisatya Bhakti Bagi Unit Kerja/Kantor Pelayanan Percontohan.

Suharyati, Tesis 2001, Pengaruh Kemampuan, Disiplin Dan Prosedur Kerja Terhadap kualitas Pelayanan Balai Pengobatan Prop. Jawa Tengah.

Tony Ferdy, Tesis, 1997, *Kualitas Pelayanan Dinas Pendapatan Daerah kepada Masyarakat di Kabupaten Sintang*.