

# e-JKPP

## Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

ISSN : 2443-1214

Pengaruh Pemberian Reward Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Provinsi Sulawesi Tenggara  
(Adrian Tawai)

Analisis Koordinasi Dan Iklim Kerja Dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga  
(Ani Heryani)

Karakteristik Struktur Organisasi Dan Perilaku Kerja Pegawai Serta Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe Sulawesi Tenggara)  
(Jamal)

Analisis Implementasi Kebijakan Pemberian Dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Kecamatan Bakauheni Kabupaten Lampung Selatan  
(Malik)

Partisipasi Publik Dalam Program Bantuan Listrik Pedesaan Masyarakat Kabupaten Mesuji  
(Refly Setiawan)

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Masyarakat Dalam Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Di Kota Kendari  
(Rola Pola Anto)

Kapabilitas Sumberdaya Manusia Pada Organisasi Publik Pemberi Layanan Dasar Di Kabupaten Waykanan  
(Yadi Lustiadi)



# e-JKPP

## Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 3 No. 3 Desember 2017

### **Pembina**

Dr.Ir. M. Yusuf S.Barusman, MBA

### **Penanggung Jawab**

Dr.Yadi Lustiadi, M.Si

### **Ketua Penyunting**

Dr. Malik, M.Si

### **Penyunting Ahli**

Prof.Dr. Yulianto, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr.Akhmad Suharyo, M.Si (FISIP-UBL)

Dr.Nur Efendi, M.Si (FISIP-UNILA)

Dr. Jamal, M.Si (FISIP-UHO)

### **Penyunting Pelaksana**

Refly Setiawan, S.A.P., M.Si

Vida Yunia Cancer, S.A.N

### **Tata Usaha**

Winda, SE

### **Penerbit**

Universitas Bandar Lampung

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

### **Alamat Redaksi**

Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi

Kampus B Jln. Z.A. Pagar Alam No.89 Labuhan Ratu- Bandar Lampung 35142

Telp:(0721) 789825, Fax:(0721) 770261, E-mail: Pascasarjana@ubl.ac.id

# e-JKPP

## Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 3 No. 3 DESEMBER 2017

### DAFTAR ISI

Pengaruh Pemberian Reward Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa (BPMPD) Provinsi Sulawesi Tenggara	1-23
<b>Adrian Tawai</b>	
Analisis Koordinasi Dan Iklim Kerja Dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga	24-38
<b>Ani Heryani</b>	
Karakteristik Struktur Organisasi Dan Perilaku Kerja Pegawai Serta Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe Sulawesi Tenggara)	39-65
<b>Jamal</b>	
Analisis Implementasi Kebijakan Pemberian Dana Bantuan Operasional Pendidikan (BOP) Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Kecamatan Bakauheni Kabupaten Lampung Selatan	66-81
<b>Malik</b>	
Partisipasi Publik Dalam Program Bantuan Listrik Pedesaan Masyarakat Kabupaten Mesuji	82-92
<b>Refly Setiawan</b>	
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Partisipasi Masyarakat Dalam Pelayanan Kesehatan Pada Rumah Sakit Di Kota Kendari	93-105
<b>Rola Pola Anto</b>	
Kapabilitas Sumberdaya Manusia Pada Organisasi Publik Pemberi Layanan Dasar Di Kabupaten Waykanan	106-116
<b>Yadi Lustiadi</b>	

**KARAKTERISTIK STRUKTUR ORGANISASI DAN PERILAKU KERJA  
PEGAWAI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN  
(STUDI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
KABUPATEN KONAWE, SULAWESI TENGGARA)**

Oleh:

Dr. Ir. JAMAL, M.SI, DOSEN UNIVERSITAS HALU OLEO

---

**ABSTRACT**

*The quality of public services becomes an interesting issue, especially in the academic world, because of the presence of civil servants, ideally contributing to the improvement of public satisfaction on the services of government organizations. Good organizational arrangements and work behaviors become determinants of service quality.*

*The conclusion: 1) Characteristics of organizational structure and work behavior have a significant and positive impact on the quality of service personnel of the Regional Personnel Agency of Kolaka Regency. Both show very close correlation, and positive means the higher suitability of organizational structure, and positive work attitude, the higher the quality of service; The influence of the two variables is very dominant on the quality of service employees, and the most dominant contribution of employee work behavior; 2) Partially, the characteristics of organizational structure have a significant and positive impact on service quality. This means that the characteristics of organizational structure as needed, clarity of responsibilities, internal working mechanism, clarity of operational standards and working procedures, network cooperation, coordination, synergy program, and formalistik can improve the quality of service employees; The more appropriate the characteristics of the organizational structure, the higher the quality of employee services; 3) Employee behavior that is caring, not (apathetic), do not reject the affairs, warm greet, do not look down on others, work flexibly not, mechanical work as directed, give a significant influence and positive influence to the quality of service employees.*

*Keywords: organizational characteristics, work behavior and service quality*

**I. PENDAHULUAN**

Paradigma mutakhir administrasi publik menurut Denhardt dan Denhardt (2007, 28-29) adalah New Public Service (NPS), yang berbeda dengan paradigma *Old Public Administration* (OPA) dimana peran pemerintah sebagai rowing dan pada paradigma *New Public*

*Management* (NPM), peran pemerintah sebagai *steering*, maka pada paradigma NPS, peran pemerintah adalah sebagai *servicing*. Orientasi pelayanan publik adalah untuk kepuasan masyarakat. Bila tidak terpuaskan merea akan memberikan *punishment* kepada pemerintah berkuasa dengan

tidak memilihnya lagi menjadi pemimpin. Dalam era otonomi daerah, desentralisasi kewenangan pada institusi pemerintah daerah dilaksanakan dalam rangka mendekatkan pelayanan, dan memberikan kepuasan pada masyarakat yang dilayani di daerah.

Sejumlah unsur yang mempengaruhi pelayanan publik menurut Dwiyanto, (2010) adalah: 1) Fasilitas peralatan untuk memberikan pelayanan, sarana dan prasarana pelayanan berupa gedung, kantor, ruangan, peralatan, bahan dan sejumlah kebutuhan yang bersifat materi; 2) Pengaturan mengenai standar pelayanan yang harus diberikan dan standar pelayanan yang harus diterima oleh konsumen atau penerima layanan, yang mengatur tentang hak dan kewajiban pemberi dan penerima layanan baik secara institusi maupun secara perorangan; 3) Proses manajemen dalam organisasi berupa kepemimpinan, pembagian tugas, karakteristik struktur organisasi penyelenggara pelayanan publik, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pelaporan atas pelayanan publik; 4) Sumber daya anggaran sebagai urat nadi bagi berlangsungnya proses pelayanan, untuk memenuhi kebutuhan pengadaan seluruh fasilitas, sarana, prasarana, bahan dan peralatan, serta memberikan gaji dan insentif, serta tunjangan kepada pegawai yang dipekerjakan dalam pelayanan publik; 5) Sumber daya manusia, yang menjadi penggerak, baik sebagai manajer

dalam pelayanan, maupun sebagai petugas yang memberikan pelayanan dalam hal administrasi, dan pelayanan fisik dan pelayanan teknis konsultasi lainnya. Semua elemen dimaksud sekaligus mempengaruhi kualitas pelayanan yang berimplikasi pada tingkat kepuasan masyarakat. Komponen organisasi yang ikut menentukan keberhasilan pegawai dalam menjalankan pelayanan berkualitas menurut Gibson et.al (1996) adalah ketersediaan sumber daya anggaran, sarana dan prasarana serta bahan dan peralatan, fasilitas kerja, proses manajemen, kepemimpinan, karakteristik struktur organisasi, selain faktor SDM seperti profesionalisme, kompetensi individu, sikap ramah, cepat tanggap, inisiatif, serta faktor teknologi. Faktor karakteristik struktur organisasi merupakan salah satu faktor dalam proses manajemen yang menentukan kualitas pelayanan publik selain faktor kepemimpinan, dukungan sarana, standar operasional dan prosedur kerja serta perilaku kerja. Faktor yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah karakteristik struktur dan perilaku kerja yang sering menentukan kualitas pelayanan.

Beberapa karakter perilaku pegawai yang menyebabkan masyarakat alergi bila berurusan dengan birokrasi yakni : 1) *Apathy* (apatis), yaitu bersikap acuh tak acuh terhadap pengguna jasa. Para aparat/birokrasi sering memandang bahwa masyarakat

sebagai pihak yang membutuhkan maka merekalah yang harus mengikuti keinginan birokrat; 2) *Brush off* (menolak berurusan), yaitu berusaha agar pembtuh jasa tidak berurusan dengannya misalnyadengan cara mengulur waktu dan membiarkan menunggu dalam jangka waktu yang lama; 3) *Coldness* (dingin), yaitu kurangnya keramahan dalam memberikan pelayanan; 4) *Condescension* (memandang rendah), yaitu memperlakukan pembtuh jasa sebagai orang yang tida tahu apa-apa sehingga penyelesaian urusan menurut keinginan aparatur; 5) *Robotism* (bekerja mekanis), yaitu bekerja secara mekanis dan memperlakukan pembtuh jasa dengan perilaku dan tutur kata yang sama dan monoton; 6) *Role Book* (ketat pada prosedur), yaitu ketat pada prosedur dan meletakkan peraturan di atas kepuasan pembtuh jasa; 7) *Rondaround* (pingpong/saling lempar tanggung jawab), yaitu untuk menyelesaikan suatu urusan, pengguna jasa harus menghubungi pelbagai pihak yang saling lempar tanggung jawab (Siagian, 1994),

Menurut Lembaga Administrasi Negara (2009;134), standar operasional dan prosedur pelayanan, yang ditetapkan secara jelas dan dilaksanakan secara konsisten dalam organisasi pemerintah menjadi factor yang menjamin terselenggaranya pelayanan publik berkualitas. Pelayanan berkualitas dapat dibangun melalui penerapan standar pelayanan minimal sebagai alat

control bagi pegawai dalam melakukan tugas pelayanan public. Factor pengaturan mengenai standar pelayanan seperti persyaratan yang harus dipenuhi, prosedur yang yang dilewati atau pos pelayanan serta besaran biaya dan waktu yang diperlukan dalam memberikan suatu pelayanan yang baik.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe merupakan salah satu lembaga Pemerintahan Daerah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang didirikan untuk melaksanakan tugas sebagai pembantu pemerintah daerah dalam memberikan pelayanan publik dalam bidang administrasi kepegawaian, perencanaan pegawai, rekrutmen pegawai, pendidikan dan pengembangan serta promosi bagi pegawai pemerintah daerah. Badan Kepegawaian Daerah atau BKD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya memiliki komitmen untuk mewujudkan pelayanan prima dalam berbagai bidang sesuai dengan beban tanggungjawabnya meyelenggarakan pemerintahan dan pelayanan selaku pembantu Bupati. Dalam hubungan ini, setiap pegawai dituntut untuk menunjukkan kualitas kerja yang baik dalam menjalankan tugas pokok pelayanan masyarakat terutama kepada para pegawai daerah dan masyarakat umum yang berurusan dengan BKD. Tugas pokoknya antara lain merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan, membina dan memfasilitasi pelaksanaan program-program pelaksanaan

administrasi kepegawaian, perencanaan SDM pegawai, rekrutmen, penempatan, pembinaan, pengembangan, pelatihan, promosi, penilaian kinerja perencanaan dan analisis jabatan serta tugas lain yang diberikan oleh Bupati melalui Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe .

Secara structural, sesuai Peraturan Daerah Nomor 37 Tahun 2007 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kabupaten Konawe , Fungsi-fungsi Badan Kepegawaian Daerah didepartementasikan kedalam satuan organisasi sebagai berikut : 1) Kepala Badan; 2) Sekretaris, membawahi tiga sub bagian yaitu: a) Sub bagian umum & Perlengkapan; b) Sub bagian Kepegawaian; c) Sub bagian Perencanaan & keuangan; 3) Bidang Pengembangan, membawahi 2 sub bidang, yaitu : a) Sub bidang Pengadaan dan Formasi; b) Sub bidang Diklat dan Promosi; 4) Bidang Mutasi, membawahi 2 sub bidang, yaitu : a) Sub bidang Kependidikan; b) Sub bidang Mutasi; 5) Bidang Pembinaan dan Pensiun, membawahi 2 sub bidang, yaitu : a) Sub bidang Pembinaan; b) Sub bidang Pensiun; 6) Bidang Informasi Kepegawaian, membawahi 2 sub bidang, yaitu : a) Sub. Bidang Pelaporan dan Arsip; b) Sub. Bidang Pengelolaan Data.(LAKIP BKD, 2015). Struktur BKD Kabupaten Konawe relative memiliki hirarkis yang kompleks dan dari

segi pelayanan seringkali struktur yang kompleks menjadi penghalang bagi proses pelayanan yang cepat dan responsive karena banyak jenjang struktural yang harus dilewati.

Masih banyak pegawai yang merasa kurang puas atau mengeluhkan kualitas pelayanan oleh pegawai BKD Kabupaten Konawe .Hasil wawancara dengan informan yakni salah seorang pegawai yang pernah berurusan dengan BKD diketahui bahwa kualitas pelayanan para pegawai belum maksimal. Hal itu antara lain terungkap melalui: 1) Informasi mengenai waktu kenaikan pangkat setiap pegawai belum disampaikan secara regular kepada setiap pegawai yang ada di Kabupaten Konawe ; 2) seringkali dalam pelayanan diminta biaya administrasi yang tidak dijelaskan secara transparan berapa sesungguhnya kewajiban pegawai yang harus dibayar pada saat berurusan, yang sering disampaikan adalah sesuai dengan kerelaan atau keihlasan pegawai yang berurusan; 3) Waktu tunggu untuk menuntaskan suatu jenis urusan pelayanan belum ada kepastian yang waktu yang diperlukan; 4) Masih ada pegawai yang enggan memberikan penjelasan pada saat pegawai menanyakan informasi mengenai urusan kenaikan pangkat atau penempatan pegawai di lingkungan pemerintah daerah Kabupaten Konawe . 5) Selain itu, fasilitas pelayanan seperti ruang tunggu kurang nyaman menjadikan masyarakat tidak lama bertahan dalam ruangan

menunggu giliran untuk dilayani; 6) Penampilan atau kesiapan pegawai memberikan pelayanan kurang maksimal, terlihat dari antara lain masih ada pegawai tidak berada di tempat pada saat dibutuhkan (sesuai hasil obsevasi awal) peneliti. Keenam factor tersebut menggambarkan bahwa kualitas pelayanan public masih belum mkasimal. Pada hal setiap pegawai daerah termasuk pegawai BKDKabupaten Konawe , diangkat dan digaji oleh Negara untuk memberikan pelayanan kepada setiap orang yang berurusan dengan kantor BKD Kabupaten Konawe .

Masih belum maksimalnya pelayanan public yang ditunjukan oleh para pegawai BKD seperti ketidaksiagaan pegawai, fasilitas pelayanan terbatas, proses pelayanan tertunda serta penyampaian informasi yang belum sampai kepada setiap anggota pegawai daerah masyarakat diduga memiliki keterkaitan dengan factor karakteristik struktur organisasi, pelaksanaan fungsi kepemimpinan, pelaksanaan standar pelayanan, ketersediaan SDM serta anggaran yang mendukung pelayanan publik, sebagaimana dikemukakan Dwiyanto (2010). Karena itu, menarik untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan public pada BKD Kabupaten Konawe. Permasalahannya: 1) Apakah karakteristik struktur organisasi, dan perilaku kerja pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pegawai?; 2) Apakah karakteristik struktur

organisasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pegawai?; 3) Apakah perilaku kerja pegawai berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pegawai?

## II. TINJAUAN TEORITIK DAN HIPOTESA

Menurut Simamora (2006:338) kualitas pelayanan dipengaruhi oleh antara lain faktor yaitu: a) Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi; b) Faktor individu terdiri dari persepsi, *attitude*(perilaku kerja) *personality*, pembelajaran dan motivasi; c) Faktor organisasi yaitu faktor kepemimpinan, karakteristik struktur oprganisasi, sumber daya, lingkungan organisasi, iklim kerja, *system reward* dan *punishment*, termasuk *job design* dan pembagian tugas. Sedangkan menurut Timpe (1999:130) faktor kualitas pelayanan terdiri dari dua faktor yaitu : a) Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kualitas pelayanan baik disebabkan mempunyai kemampuan dan tipe pekerja keras; b) Faktor eksternal yang terkait dari lingkungan organisasi seperti sikap dan tindakan rekan kerja (bawahan atau pimpinan) struktur organisasi dan pembagian tugas, fasilitas kerja, iklim organisasi, dan lingkungan kerja.

Karakteristik struktur organisasi menunjukkan garis kewenangan, pembagian tugas dan tanggungjawab, dan rentang kendali dari suatu organisasi



yang menentukan kegiatan dan hubungan serta ruang lingkup tanggung jawab dan peran masing-masing individu (Robbins:1989). Karakteristik struktur organisasi yang baik akan menggambarkan garis komando yang jelas sehingga pelaksanaan kerja juga akan tertib dan teratur. Struktur yang tidak jelas akan membingungkan para pekerja melaksanakan tugasnya. Seringkali struktur yang tidak jelas membuat pekerjaan karyawan bertumpu pada orang tertentu dan tidak proposional.

Karakteristik struktur organisasi merujuk pada pendapat Siagian (2004), dengan mengambil indikator dari karakteristik struktur organisasi sebagai berikut: 1) Kesesuaian struktur organisasi. Kesesuaian struktur organisasi ini meliputi struktur organisasi yang sesuai dengan standar ketentuan yang berlaku. Untuk sebuah dinas yakni terdiri dari 1(satu) sekretariat dengan 3 (tiga) subbagian serta 4 (empat) bidang dengan 3 (tiga) seksi di bawahnya, penyusunan organisasi yang sesuai dengan tugas yang diemban masing-masing bidang, seimbang dengan misi untuk mencapai tujuan, penyusunan struktur menguraikan tugas institusional dan personal. Serta penciptaan organisasi yang datar. 2) Kejelasan kewenangan. Pembentukan organisasi didasarkan pada kewenangan yang jelas. Keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab ini meliputi adanya kejelasan wewenang dan tanggung jawab

staf dan pimpinan, masing-masing bidang memiliki kewenangan dan tugas masing-masing, kewenangan dinas jelas dan spesifik serta evaluasi pelaksanaan program; 3) Mekanisme kerja internal dalam organisasi. Hal ini menyangkut komunikasi antara atasan dan bawahan, pengambilan keputusan yang bersifat desentralisasi, keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan/kebijakan serta penilaian kualitas pelayanan bawahan yang objektif; 4) Organisasi bersifat jejaring dan koordinatif. Organisasi bersifat jejaring dan koordinatif menyangkut hubungan kerjasama dinas/instansi tersebut dengan dinas lain dalam kabupaten, maupun luar kabupaten dan provinsi, koordinasi antar bidang dan koordinasi dengan masyarakat; 5) Sinergitas program kerja organisasi. Sinergitas program kerja organisasi berkaitan dengan kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kemampuan menjalankan tugas dan fungsi secara berkelanjutan, keterkaitan pelaksanaan tugas dengan masyarakat, kesesuaian program dengan instansi tingkat provinsi maupun instansi vertikal serta berkaitan dengan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada diorganisasi tersebut.

Menurut Gibson (2001:19)pembagian tugas dan perilaku kerja berkontribusi pada kualitas pelayanan pegawai, yaitu kesesuaian struktur dan posisi masing-masing pegawai; kejelasan peran dan tanggungjawab, mekanisme

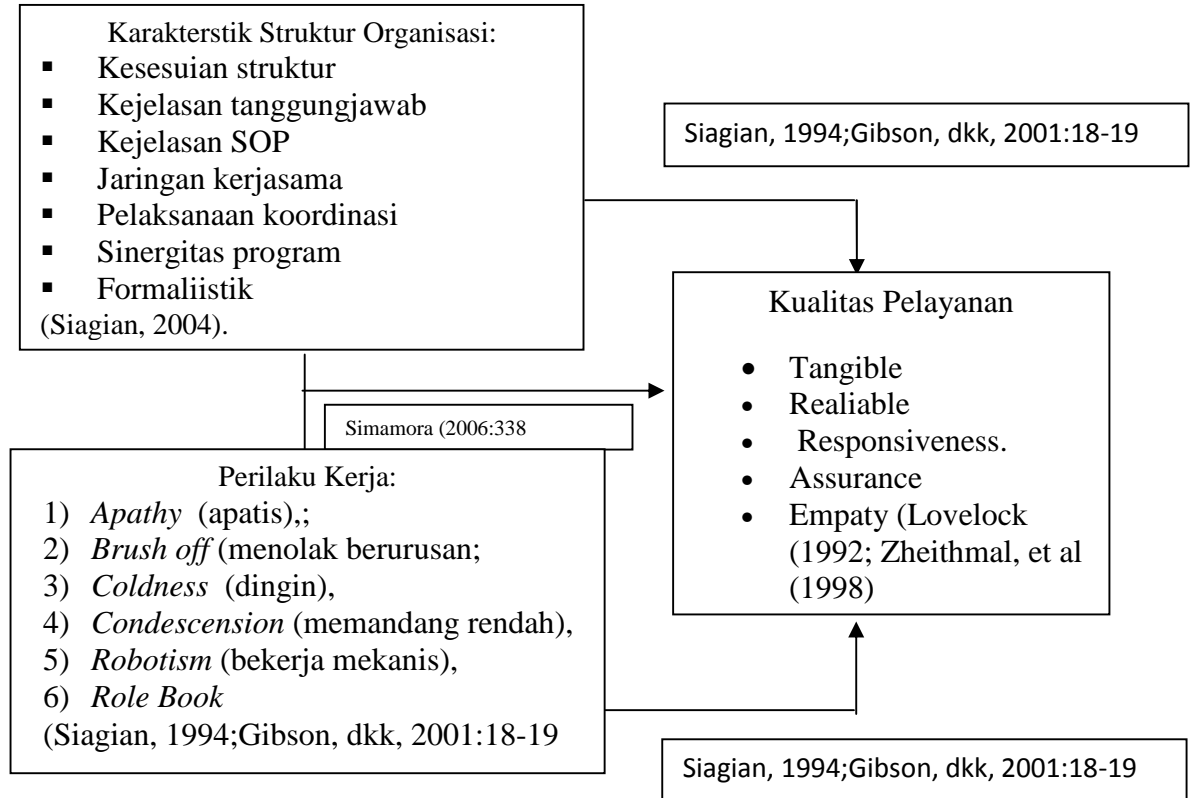
kerja internal dan kordinasi kerja, sinergitas program antar bagian dalam organisasi. Kualitas pelayanan merupakan gambaran hasil kerja pegawai yang diukur dengan indikator yang jelas. Beberapa karakter perilaku pegawai yang menentukan kualitas pelayanan publik yakni :

- 1) *Apathy* (apatis), yaitu bersikap acuh tak acuh terhadap pengguna jasa. Para aparat/birokrasi sering memandang bahwa masyarakat sebagai pihak yang membutuhkan maka merekalah yang harus mengikuti keinginan birokrat;
- 2) *Brush off* (menolak berurusan), yaitu berusaha agar pembtuh jasa tidak berurusan dengannya misalnya dengan cara mengulur waktu dan membiarkan menunggu dalam jangka waktu yang lama;
- 3) *Coldness* (dingin), yaitu kurangnya keramahan dalam memberikan pelayanan;
- 4) *Condescension* (memandang rendah), yaitu memperlakukan pembtuh jasa sebagai orang yang tida tahu apa-apa sehingga penyelesaian urusan menurut keinginan aparatur;
- 5) *Robotism* (bekerja mekanis), yaitu bekerja secara mekanis dan memperlakukan pembtuh jasa dengan perilaku dan tutur kata yang sama dan monoton;
- 6) *Role Book* (ketat pada prosedur), yaitu ketat pada prosedur dan meletakkan peraturan di atas kepuasan pembtuh jasa;
- 7) *Rondaround* (pingpong/saling lempar tanggung jawab), yaitu untuk menyelesaikan suatu urusan, pengguna jasa harus menghubungi pelbagai pihak yang saling lempar tanggung

jawab (Siagian, 1994). Dalam PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang penilaian perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil meliputi: a) Orientasi pelayanan, b) Integritas, c) Komitmen, d) Disiplin, e) Kerja sama, dan f) Kepemimpinan. Lovelock (1992) mengemukakan lima prinsip yang harus diperhatikan bagi penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu meliputi: (1) *Tangible* (terjamah) seperti kemampuan fisik, peralatan, personil dan komunitas material; (2) *Realiabile* (handal), kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dapat tepat dan memiliki keajegan; (3) *Responsiveness*. Rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan; (4) *Assurance* (jaminan), pengetahuan, dan kemampuan pegawai; dan (5) *Empaty*, perhatian perorangan pada pelanggan. Tjiptono (1995, 25) menjelaskan atribut pelayanan yaitu: (1) Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses; (2) Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan; (3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan; (4) Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer; (5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain; (6) Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain. Kerangka hubungan antara

karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja dengan kualitas pelayanan pegawai

dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar Model Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan kerangka pikir yang dikemukakan, maka hipotesa yang diuji adalah:

- 1) Karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe , Provinsi Sulawesi Tenggara.
- 2) Karakteristik struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe

- 3) Perilaku kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah, Kabupaten Konawe Provinsi Sulawesi Tenggara;

### III. METODE PENELITIAN

Desain penelitian merupakan rencana kerja yang terstruktur dan komprehensif mengenai hubungan-hubungan antar variabel-variabel yang disusun sedemikian rupa agar hasil yang dicapai dapat memberikan jawaban atas

pertanyaan penelitian. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif yang didukung dengan data kualitatif. Penekanan(dominan) adalah pendekatan kuantitatif, adapun pendekatan kualitatif sebagai pendukung dalam melengkapi data secara kualitatif. Penelitian ini untuk memberikan penjelasan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis, dengan demikian maka sifat penelitian ini juga adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Penelitian eksplanatori bersifat penjelasan dan bertujuan untuk menguji teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis yang ada. Penelitian eksplanatori (*explanatory research*) adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara satu atau lebih variabel dengan variabel lainnya. Penelitian ini menempatkan karakteristik struktur organisasi (X1) dan fungsi kepemimpinan(X2) sebagai variable independent, dan kualitas pelayanan sebagai varaibel terikat (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe, Sulawesi Tenggara dengan jumlah pegawai sebanyak 32 orang, (sapel jenuh)

Data Kuantitatif dalam penelitian ini yang termasuk dalam data kuantitatif adalah data jumlah karyawan, data yang diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh responden dengan menggunakan skala Likert. Pengumpulan data dengan

menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe. Penelitian ini merupakan penelitian yang mengukur persepsi pegawai. Karena itu, kuesioner yang dibuat bersifat tertutup dan menyediakan opsi pilihan genap (4 pilihan) dimana responden diberikan kebebasan memilih satu dari empat jawaban yang disediakan. Digunakan empat opsi jawaban dimaksudkan agar data yang diperoleh dari responden tidak ada jawaban yang netral. Skala likert digunakan untuk mengukur persepsi dan penilaian pegawai atas pernyataan yang tercantum dalam kuesioner. Sikap sangat tidak setuju dengan skor 1, tidak setuju dengan skor 2, setuju dengan skor 3 dan sangat setuju dengan skor 4. Skala likert digunakan untuk mengukur kategori sikap dan respon sangat setuju dan sangat tidak setuju atas pernyataan pada gejala/obyek.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Karakteristik Struktur Organisasi

Kesesuaian struktur dalam organisasi memudahkan proses komunikasi dan koordinasi, proses pengambilan keputusan dan sosialisasi kebijakan, norma, budaya. Pengembangan karir yang baik merupakan lingkungan internal organisasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan pegawai. Hal itu menurut Gibson dkk (2001:19) terkait dengan keinginan setiap pegawai untuk mengejar karir atau berupaya meningkatkan prestasi kerjanya,

jika proses pengembangan karir dan promosi bagi setiap pegawai dilakukan dengan mempertimbangkan kualitas pelayanan yang ditunjukkan pegawai. Karena itu menurut Gibson (2001) kualitas pelayanan pegawai tidak dapat dilepaskan dari pengaruh struktur organisasi dan iklim kerja selain faktor individunya sendiri. 1) Spesialisasi dimaksudkan untuk membatasi dan membedakan tugas-tugas yang menjadi beban dan tanggungjawab setiap bagian dalam organisasi, sehingga setiap bagian atau sub bagian memiliki jenis pekerjaan yang berbeda dengan yang lainnya: 2) Departementalisasi, yaitu pemisahan organisasi menjadi bagian-bagian berdasarkan kelompok pekerjaan, dimana pekerjaan yang memiliki tautan atau kemiripan ditempatkan pada bagian yang sama; 3) Rantai komando, menjelaskan garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi kepadaseluruh elemen, mulai dari pimpinan puncak, pimpinan menengah sampai staf; 4) Rentang kendali

yang menjelaskan tentang jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif; 5) Pengambilan keputusan, (sentralisasi atau desentralisasi) yaitu sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. 6) Formalisasi, yakni sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan serta tidak dapat dilampaui seperti pengaturan mengenai standar operasional dan prosedur. Dalam konteks pelayanan masyarakat disebut dengan standar pelayanan publik ([https://id.wikipedia.org/wiki/Struktur\\_organisasi](https://id.wikipedia.org/wiki/Struktur_organisasi)). Karakteristik struktur organisasi menggambarkan sifat dasar organisasi yang berkaitan dengan pembagian tugas, tanggungjawab, pola pelayanan serta nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi. Pembentukan struktur organisasi dimaksudkan untuk memastikan kejelasan tugas dan tanggungjawab masing-masing pegawai dalam organisasi.

**Tabel 1 Karakteristik Struktur Organisasi Menurut Responden, 2017.**

Dimensi	Indikator	Kategori
a. Kesesuaian struktur	• Struktur organisasi sesuai dengan standar ketentuan yang berlaku	S. Tinggi
	• Kesesuaian struktur dengan tugas yang diemban	S. Tinggi
b. Kejelasan tanggungjawab	• Adanya kejelasan tugas pada setiap pegawai	Tinggi
	• Kejelasan tanggungjawab dari setiap pegawai	S. Tinggi
c. Mekanisme kerja internal dalam	• Komunikasi antara atasan dan bawahan	Tinggi
	• Pelimpahan tugas kepada bawahan	S. Tinggi
	• Keterlibatan staf dalam pengambilan	S. Tinggi

organisasi	keputusan	
	• Obyektivitas penilaian kualitas kerja bawahan	Tinggi
d. Jaringan kerjasama dengan institusi lain	• Hubungan kerjasama dengan organisasi lain dalam Provinsni.	S. Tinggi
	• Hubungan kerjasama dengan organisasi nasional;	Tinggi
	• Hubungan kerja dengan pemerintah Kabupaten/Kota, dalam Provinsi Sultra	Tinggi
e. Pelaksanaan koordinasi organisasi	• Koordinasi vertikal internal	S. Tinggi
	• Kordinasi horisonal internal;	S. Tinggi
	• Kordinasi vertical eksternal;	Tinggi
	• Koordinasi horizontal eksternal	S. Tinggi
f. Sinergitas program kerja organisasi	• Kejelasan tujuan yang hendak dicapai	Tinggi
	• Keberlanjutan program	Tinggi
	• Keterkaitan tugas dengan masyarakat.	S. Tinggi
	• Kesesuaian program dengan visi / misi	S. Tinggi
	• Kesesuaian program dengan kebijakan provinsi	S. Tinggi

Sumber: Data primer, diolah, 2017

Sesuai dengan hasil pengukuran, diketahui karakteristik struktur organisasi BKD yang diamati melalui sejumlah indikator yaitu: 1) Struktur organisasi sesuai dengan standar ketentuan yang berlaku; 2) Kesesuaian struktur dengan tugas yang diemban; 3) Adanya kejelasan tugas pada setiap pegawai; 4) Adanya kejelasan tanggungjawab dari setiap pegawai; 5) Komunikasi antara atasan dan bawahan; 6) Pelimpahan tugas kepada bawahan; 7) Keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan; 8) Obyektivitas penilaian kualitas pelayanan bawahan; 9) Hubungan kerjasama dengan organisasi lain dalam Provinsni; 10) Hubungan kerjasama dengan organisasi di tingkat nasional; 11) Hubungan kerja dengan pemerintah Kabupaten/Kota, dalam Provinsi Sultra; 12)

Koordinasi vertikal internal; 13) Kordinasi horisonal internal; 14) Kordinasi vertical eksternal; 15) Koordinasi horizontal eksternal; 16) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai; 17) Keberlanjutan program; 18) Keterkaitan pelaksanaan tugas dengan masyarakat; 19) Kesesuaian program dengan visi / misi; 20) Kesesuaian program kebijakan dengan BKD provinsi Sulawesi Tenggara, semuanya menunjukkan kondisi yang baik atau tinggi dalam mendukung aktivitas untuk mencapai kinerja organisasi secara maksimal.

Sejumlah indikator masih dalam kategori tinggi dan perlu ditingkatkan yaitu Adanya kejelasan tugas pada setiap pegawai; komunikasi antara atasan dan bawahan, obyektivitas penilaian kualitas pelayanan bawahan, hubungan kerjasama dengan organisasi di

tingkat nasional; hubungan kerja dengan pemerintah Kabupaten/Kota, dalam Provinsi Sultra, kordinasi vertical eksternal; kejelasan tujuan yang hendak dicapai dan Keberlanjutan program

#### 4.2 Perilaku Kerja Pegawai

Indikator perilaku kerja menurut Tsang & Chiu (2000: 41 dan 42) yaitu: a) Social behavior (hubungan sosial). Dapat menunjukkan perilaku sosial yang sesuai dengan aturan dan norma yang ada di tempat kerja (Harry W.C. Michon, Hans Kroon, Jaap Weeghel & Aart H. Schene :42); b) Vocational skill (keahlian atau kemampuan berdasarkan kejuruan. Vocational skills is connected with the skills, knowledge; That you need to have in order to do a particular job (Oxford; 2000: 1506). Artinya, perilaku kerja berhubungan dengan kemampuan atau pengetahuan. Dan hal tersebut dibutuhkan untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Contohnya yaitu kemampuan kejuruan memasak dibutuhkan oleh seorang koko sehingga keahlian memasaknya yang sesuai dengan kejuruan yang diambil diperlukan di tempat ia bekerja; c) General behavior (perilaku umum) Perilaku umum yang ditunjukkan akan dapat diketahui untuk mendeteksi perilaku kerja para karyawan (Harry W.C. Michon, Hans Kroon, Jaap Weeghel & Aart H. Schene :42).

Beberapa karakter perilaku pegawai yang menentukan kualitas pelayanan

publik yakni : 1) *Apathy* (apatis), yaitu bersikap acuh tak acuh terhadap pengguna jasa. Para aparat/birokrasi sering memandang bahwa masyarakat sebagai pihak yang membutuhkan maka merekalah yang harus mengikuti keinginan birokrat; 2) *Brush off* (menolak berurusan), yaitu berusaha agar pembtuh jasa tidak berurusan dengannya misalnyadengan cara mengulur waktu dan membiarkan menunggu dalam jangka waktu yang lama; 3) *Coldness* (dingin), yaitu kurangnya keramahan dalam memberikan pelayanan; 4) *Condescension* (memandang rendah), yaitu memperlakukan pembtuh jasa sebagai orang yang tida tahu apa-apa sehingga penyelesaian urusan menurut keinginan aparat; 5) *Robotism* (bekerja mekanis), yaitu bekerja secara mekanis dan memperlakukan pembtuh jasa dengan perilaku dan tutur kata yang sama dan monoton; 6) *Role Book* (ketat pada prosedur), yaitu ketat pada prosedur dan meletakkan peraturan di atas kepuasan pembtuh jasa; 7) *Rondaround* (pingpong/saling lempar tanggung jawab), yaitu untuk menyelesaikan suatu urusan, pengguna jasa harus menghubungi pelbagai pihak yang saling lempar tanggung jawab (Siagian, 1994).

Hasil pengukuran sebagaimana tergambar dalam tabel 6, tergambar bahwa sejumlah indicator masih dalam kategori cukup tinggi dengan kisaran nilai skor rata-rata sesuai hasil pengukuran adalah 2.61 - 3.40, yang berada dalam kaegori

cukup tinggi yaitu: 1) Keperdulian pada tugas tambahan dengan nilai skor rata-rata 3.28; 2) Keperdulian pada aturan kerja (3.22); 3) Peduli dengan arahan pimpinan (3.38); 4) Peduli dengan kebutuhan public (3.25); 5) Memperhatikan tugas pokok (3.28); 6) Menghargai arahan pimpinan (3.09); 7) Intensitas interaksi

dengan sesama pegawai (3.31); 8) Menghargai wrga yang berurusan di BKD (3.28); 9) Kerja tanpa diarahkan (3.09); 10) Hanya menyelesaikan satu jenis pekerjaan (3.28); 11) Bekerja sesuai petunjuk tertulis (3.16), semuanya dengan nilai skor rata-rata berada dalam kategori cukup tinggi, yang berarti masih sangat perlu ditingkatkan.

**Tabel 2 Deskripsi Perilaku Kerja Menurut Responden, 2017**

Dimensi	Indikator	Kategori
a. Kepedulain kerja	• Keperdulian pada tugas pokok	Sangat Tinggi
	• Keperdulian pada tugas tambahan	Sangat Tinggi
	• Keperdulian pada aturan kerja	Tinggi
b. Semangat melayani	• Keperdulian pada urusan dengan pegawai;	Sangat Tinggi
	• Intensitas interaksi sesama pegawai	Sangat Tinggi
c. Kehangatan	• Ppeduli dengan sesame pegawai;	Sangat Tinggi
	• Peduli dengan arahan pimpinan	Sangat Tinggi
	• Peduli dengan kebutuhan public	Tinggi
d. Perhatian	• Menghargai aturan;	Sangat Tinggi
	• Memperhatikan tugas pokok;	Sangat Tinggi
	• Menghargai arahan pimpinan	Tinggi
	• Menghargai pegawai lain;	Tinggi
	• Menghargai pelanggan BKD	Sangat Tinggi
e. Bekerja mekanis	• Kerja tanpa diarahkan;	Tinggi
	• Bekerja sesuai perintah atasan;	Sangat Tinggi
	• Hanya menyelesaikan satu jenis pekerjaan	Sangat Tinggi
f. Fleksibilitas	• Bekerja sesuai petunjuk tertulis;	Tinggi
	• Fleksibilitas	Sangat Tinggi
	• Terpaku oada aturan	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer, diolah, 2017

Sejumlah Indikator Lainnya Yang Memnggambarkan Perilaku Kerja Pegawai Sudah Berada Dalam Kategori Tinggi Dengan Nilai Skor Rata Berada Pada Kisaran 3.41 - 4.20, Yaitu: 1) Keperdulian Pada Urusan Dengan Pegawai (3.56); 2)

Keperdulian Pada Tugas Pokok (Nilai Skor 3.81); 3) Keperdulian Dengan Sesama Pegawai (Nilai Skor 3.65); 4) Menghargai Aturan (3.56); 5) Menghargai Pegawai Lain (3.50); 6) Bekerja Sesuai Perintah Atasan (3.56); 7) Fleksibilitas, (3.53); 8) Terpaku



Pada Aturan, (3.65) Termasuk Tinggi, Menggambarkan Karakter Pelayanan Yang Patuh Pada Aturan Dan Berwatak Birokratis.

### 4.3 Kualitas Pelayanan

Berdasarkan hasil pengukuran sebagaimana tergambar dalam Tabel 7, tergambar bahwa sesuai dengan nilai skor rata-rata masing-masing indicator pengamatan, diperoleh nilai dengan kisaran 3.26 - 4.00, yang berarti masuk dalam kategori sangat tinggi yaitu masing-masing indicator yaitu: 1) Kesiapan melayani (skor rata-rata 3.59); 2) Kejelasan informasi nilai skor rata-rata 3.69; 3) Melayani sesuai prosedur (3.59); 4) Pemberian solusi diperoleh skor rata-rata 3,66; 5) Kepastian waktu (3.56); 6) Melayani sesuai persyaratan (3.31); 7) Kesopanan dalam memberikan pelayanan dengan nilai skor (3.31).Sejumlah indicator lainnya

masih berada dalam kisaran angka rata-rata 2.26 - 3.25, termasuk dalam kategori tinggi, yaitu: 1); 2) Akurasi dalam pelayanan nilai skor 3.13, ; 3) Tahu kebutuhan pelanggan (3.38) ; 4) Cepat tanggap (rata-rata skor 3.22); 5) Kemudahan dihubungi oleh pelanggan skor rata-rata 3.31; 6) Kejelasan biaya pelayanan (skor rata 3.19); 7) Keperdulian dalam memberikan pelayanan (3.34); 8) Keramahan dalam memberikan pelayanan nilai skor rata-rata (3.16); dan, semuanya dalam kategori cukup tinggi. Artinya masih harus ditingkatkan kualitas pelayanan dilihat dari indicator tersebut, karena semuanya belum maksimal.Secara keseluruhan rata-rata skor 3.39, berada dalam kategori baik atau tinggi, artinya kualitas pelayanan pegawai dalam kategori cukup tinggi.

**Tabel. 3 Deskripsi Kualitas Pelayanan Pegawai Menurut Responden, 2017**

Tangible	• Kesiapan perlengkapan kerja;	Kategori
	• Kesiapan melayani;	Sangat Tinggi
	• Ada ditempat kerja saat dibutuhkan	Sangat Tinggi
Realiabile	• Melayani sesuai standar;	Tinggi
	• Melayani sesuai prosedur;	Sangat Tinggi
	• Melayani sesuai persyaratan	Sangat Tinggi
	• Akurasi dalam pelayanan;	Tinggi
	• Kejelasan informasi	Sangat Tinggi
Responsive ness.	• Tahu kebutuhan pelanggan	Sangat Tinggi
	• Cepat tanggap;	Tinggi
	• Pemberian solusi	Sangat Tinggi
Assurance	• Kemudahan dihubungi oleh pelanggan;	Sangat Tinggi
	• Kejelasan biaya pelayanan;	Tinggi
	• Kepastian waktu	Sangat Tinggi
Empaty	• Keperdulian;	Sangat Tinggi
	• Keramahan;	Tinggi
	• Kesopanan;	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer, diolah, 2017

#### 4.4 Pengujian Hipotesa

Menurut Simamora (2006:338) kualitas pelayanan dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: a) Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi; b) Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi; c) Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, lingkungan organisasi, iklim kerja, termasuk kepemimpinan, system reward dan punishment, struktur dan *job design* dan pembagian tugas. Sedangkan menurut Timpe (1999:130) faktor kualitas pelayanan terdiri dari dua faktor yaitu : a) Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kualitas pelayanan baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras; b) Faktor eksternal yang terkait dari lingkungan organisasi seperti sikap dan tindakan rekan kerja (bawahan atau pimpinan) struktur organisasi dan pembagian tugas, fasilitas kerja, iklim organisasi, dan lingkungan kerja.

Kualitas pelayanan organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor seperti faktor individu ataupun faktor organisasional. Faktor individual seperti kemampuan, kompetensi, disiplin, sikap, perilaku kerja pegawai. Faktor organisasional yang terkait dengan kualitas pelayanan pegawai adalah struktur dan pembagian tugas,

lingkungan organisasi, faktor kepemimpinan, dukungan financial, peralatan, teknologi, sarana dan prasarana kerja, serta iklim kerja dan budaya organisasi. Pengukuran kualitas pelayanan dilakukan dengan berpedoman pada standar tertentu yang berguna untuk mendapatkan *feedback* guna keperluan perbaikan i kualitas pelayanan organisasi dan individu dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

#### 4.5 Pembahasan

Penelitian membuktikan bahwa karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja pegawai memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai pada Badan kepegawaian Daerah Kabupaten Konawe. Hasil uji ditemukan bahwa nilai koefisien determinasi atau R-square sebesar .989 atau nilai koefisien determinasi sebesar 98.9% yang menggambarkan dua variable yang diuji, yaitu karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja besar pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan pegawai sebesar yakni 98.9%, hanya sebagian kecil kualitas pelayanan pegawai dipengaruhi oleh variable lain yang tidak dianalisis yaitu 1.11% dipengaruhi variable lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Hasil uji secara simultan juga ditemukan bahwa nilai F hitung sebesar 1,343.3 dengan nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari 0,05 ( $0.000 < 0.05$ ), berarti hipotesa yang menyatakan bahwa bahwa secara simultan

karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai. Hal itu membuktikan kebenaran teori Simamora (2006:338) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh sikap dan perilaku kerja dan personalitas serta organisasi yaitu karakteristik struktur organisasi, seperti struktur pembagian tugas. Sedangkan menurut Timpe (1999:130) faktor kualitas pelayanan terdiri dari dua faktor yaitu : a) Faktor internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang berupa perilaku kerja pegawai yang cepat tanggap, fleksibel dan tipe pekerja keras, sedangkan factor organisasional berupa kejelasan tugas, tanggungjawab, struktur organisasi dan pembagian tugas, iklim organisasi, dan lingkungan kerja.

Teori yang dikemukakan oleh Simamora (2006:338) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan oleh factor perilaku kerja individu dalam memberikan pelayanan serta karakteristik struktur organisasi antara lain berupak pembagian tugas dalam organisasi dan tanggungjawab personal. Karakteristik struktur organisasi BKD yang diamati melalui: 1) kesesuaian struktur organisasi dengan standar ketentuan yang berlaku; 2) Kesesuaian struktur dengan tugas yang diemban; 3) Adanya kejelasan tugas pada setiap pegawai; 4) Adanya kejelasan tanggungjawab dari setiap pegawai; 5) Komunikasi antara atasan dan bawahan; 6)

Pelimpahan tugas kepada bawahan; 7) Keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan; 8) Obyektivitas penilaian kualitas pelayanan bawahan; 9) Hubungan kerjasama dengan organisasi lain dalam Provinsi; 10) Hubungan kerjasama dengan organisasi di tingkat nasional; 11) Hubungan kerja dengan pemerintah Kabupaten/Kota, dalam Provinsi Sultra; 12) Koordinasi vertikal internal; 13) Kordinasi horisonal internal; 14) Kordinasi vertical eksternal; 15) Koordinasi horizontal eksternal; 16) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai; 17) Keberlanjutan program; 18) Keterkaitan pelaksanaan tugas dengan masyarakat; 19) Kesesuaian program dengan visi / misi; 20) Kesesuaian program kebijakan dengan BKD provinsi, semuanya menunjukkan kondisi yang baik atau tinggi dalam mendukung aktivitas untuk mencapai kualitas pelayanan.

Perilaku kerja menurut Tsang & Chiu (2000: 41 dan 42) yaitu: a) Social behavior (hubungan sosial). Dapat menunjukkan perilaku sosial yang sesuai dengan aturan dan norma yang ada di tempat kerja (Harry W.C. Michon, Hans Kroon, Jaap Weeghel & Aart H. Schene :42); b) Vocational skill (keahlian atau kemampuan berdasarkan kejuruan. Vocational skills is connected with the skills, knowledge; That you need to have in order to do a particular job (Oxford; 2000: 1506). Artinya, perilaku kerja berhubungan dengan kemampuan atau pengetahuan. Dibutuhkan

perilaku kerja yang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan secara berkualitas. Kemampuan kejuruan memasak dibutuhkan oleh seorang koki sehingga keahlian memasaknya yang sesuai dengan kejuruan yang diambil diperlukan di tempat ia bekerja; c) General behavior (perilaku umum) Perilaku umum yang ditunjukkan akan dapat diketahui untuk mendeteksi perilaku kerja para karyawan (Harry W.C. Michon, Hans Kroon, Jaap Weeghel & Aart H. Schene :42).

Karakter perilaku pegawai yang menentukan kualitas pelayanan publik yakni : 1) *Apathy* (apatis), yaitu bersikap acuh tak acuh terhadap pengguna jasa. Para aparat/birokrasi sering memandang bahwa masyarakat sebagai pihak yang membutuhkan maka merekalah yang harus mengikuti keinginan birokrat; 2) *Brush off* (menolak berurusan), yaitu berusaha agar peminat jasa tidak berurusan dengannya misalnya dengan cara mengulur waktu dan membiarkan menunggu dalam jangka waktu yang lama; 3) *Coldness* (dingin), yaitu kurangnya keramahan dalam memberikan pelayanan; 4) *Condescension* (memandang rendah), yaitu memperlakukan peminat jasa sebagai orang yang tidak tahu apa-apa sehingga penyelesaian urusan menurut keinginan aparat; 5) *Robotism* (bekerja mekanis), yaitu bekerja secara mekanis dan memperlakukan peminat jasa dengan perilaku dan tutur kata yang sama dan monoton; 6) *Role Book* (ketat

pada prosedur), yaitu ketat pada prosedur dan meletakkan peraturan di atas kepuasan peminat jasa; 7) *Rondaround* (pingpong/saling lempar tanggung jawab), yaitu untuk menyelesaikan suatu urusan, pengguna jasa harus menghubungi pelbagai pihak yang saling lempar tanggung jawab (Siagian, 1994),

Gambaran umum perilaku pegawai BKD Kabupaten Konawe sesuai hasil pengukuran dengan menggunakan 19 indikator pengamatan yaitu: 1) Keperdulian pada tugas pokok; 2) Keperdulian pada tugas tambahan; 3) Keperdulian pada aturan kerja; 4) Keperdulian pada urusan dengan pegawai; 5) Intensitas interaksi dengan sesama pegawai; 6) Peduli dengan sesama pegawai; 7) Peduli dengan arahan pimpinan; 8) Peduli dengan kebutuhan public; 9) Menghargai aturan; 10) Memperhatikan tugas pokok; 11) Menghargai arahan pimpinan; 12) Menghargai pegawai lain; 13) Menghargai warga yang berurusan di BKD; 14) Kerja tanpa diarahkan; 15) Bekerja sesuai perintah atasan; 16) Hanya menyelesaikan satu jenis pekerjaan; 17) Bekerja sesuai petunjuk tertulis; 18) Fleksibilitas; 19) Terpaku pada aturan menunjukkan kondisi yang cukup baik sampai baik.

Sebagian indikator yang menggambarkan perilaku kerja pegawai yaitu 1) Keperdulian pada tugas tambahan; 2) Keperdulian pada aturan kerja; 3) Peduli dengan arahan pimpinan ; 4) Peduli dengan kebutuhan public; 5)

Memperhatikan tugas pokok ; 6) Menghargai arahan pimpinan; 7) Intensitas interaksi dengan sesama pegawai; 8) Menghargai warga yang berurusan di BKD; 9) Kerja tanpa diarahkan; 10) Hanya menyelesaikan satu jenis pekerjaan; 11) Bekerja sesuai petunjuk tertulis semuanya dengan nilai skor rata-rata berada dalam kategori cukup tinggi, yang berarti masih sangat perlu ditingkatkan karena berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Sejumlah indikator perilaku kerja pegawai yang masih perlu ditingkatkan adalah: 1) Keperdulian pada urusan; 2) Keperdulian pada tugas pokok; 3) Keperdulian dengan sesama pegawai; 4) Menghargai aturan; 5) Menghargai pegawai lain; 6) Bekerja sesuai perintah atasan; 7) Fleksibilitas dalam memberikan pelayanan; 8) Terpaku pada aturan, semuanya termasuk kategori tinggi, semuanya perilaku pelayanan yang menggambarkan kepatuhan kepada proses yang birokratis sebagai karakter pelayanan yang patuh pada aturan dan berwatak birokratis.

Menurut Timpe (1999:130) kualitas pelayanan seseorang berkaitan dengan tipe pekerja keras, perilaku melayani, kesiapan pada saat diperlukan, dukungan organisasi seperti sikap dan tindakan rekan kerja (bawahan atau pimpinan) struktur organisasi dan pembagian tugas. Perilaku kerja dan karakteristik struktur organisasi memberikan kontribusi besar terhadap kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan menurut Wickens (2000:142)

merupakan gambaran tampilan yang ditunjukkan seseorang dalam melakukan pekerjaan. Tampilan pelayanan yang baik dipengaruhi oleh karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja pegawai.

Hasil uji ditemukan dua variable yang diuji memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Dua variable menggambarkan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan. Nilai koefisien korelasi ganda atau korelasi secara simultan (R) antara variable pemberian remunerasi dan disiplin dengan kualitas pelayanan pegawai sebesar 0,995, signifikan pada alpha 0.000, menunjukkan adanya korelasi yang sangat erat dan positif. Hal itu menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai skor karakteristik struktur organisasi, dan nilai skor perilaku kerja maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang dilakukan oleh pegawai. Nilai koefisien determinasi atau R-square sebesar .989 atau nilai koefisien determinasi sebesar 98,90% yang menggambarkan dua variable yang diuji, yakni karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja berpengaruh besar terhadap kualitas pelayanan pegawai sebesar yakni 98.90%, hanya sebagian kecil kualitas pelayanan pegawai dipengaruhi oleh variable lain yang tidak dianalisis yaitu 1.11% dipengaruhi variable lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Uji parsial dilakukan mengetahui pengaruh masing-

masing variable yaitu Karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai. Hasil uji secara parsial ditemukan bahwa: 1) Secara parsial, karakteristik struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan yang dilakukan pegawai. Nilai B1 sebesar 0.803, dengan nilai t hitung sebesar 3.702, signifikan pada tingkat kepercayaan 0.000 lebih kecil dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), yang berarti tolak  $H_0$ , dan terima hipotesa alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan bahwa karakteristik struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Nilai B yang positif menunjukkan pengaruh yang searah, artinya setiap peningkatan satu satuan nilai skor karakteristik struktur organisasi akan meningkatkan kualitas pelayanan sebesar 0.803, dengan syarat variable lain tidak berubah: 2) Secara parsial, perilaku pegawai juga berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai. Nilai B2 sebesar 1.203, dengan nilai t hitung sebesar 6.233, signifikan pada tingkat kepercayaan 0.000 lebih kecil dari 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). Hal itu memberikan makna bahwa  $H_0$  ditolak, dan yang diterima adalah hipotesa alternatif ( $H_a$ ) yang menyatakan bahwa secara parsial perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai. Nilai B2 yang positif menunjukkan pengaruh yang searah. Nilai positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan nilai skor disiplin kerja akan

meningkatkan kualitas pelayanan sebesar 1.203, dengan syarat variable lain tidak berubah:

Hasil uji secara parsial, juga tetap konsisten hasilnya, dimana secara parsial atau sendirisendiri karakteristik struktur dan perilaku kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan pegawai. Hal itu mengindikasikan bahwa karakteristik struktur, berupa pembagian tugas, kejelasan tanggungjawab, memberikan kontribusi besar terhadap kualitas pelayanan, yang berarti penataan struktur organisasi dan perilaku kerja yang positif akan meningkatkan kualitas pelayanan pegawai. Demikian pula hanya dengan perilaku kerja berupa kepatuhan pada aturan, mengikuti aturan dan prosedur serta persyaratan, semangat kerja, mengikuti petunjuk dan norma menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan, yang berarti semakin tinggi kesesuaian struktur organisasi disertai perilaku kerja yang positif maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan pegawai.

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi pendapat Simamora (2006) dan Siagian yang menjelaskan bahwa karakteristik struktur organisasi yakni kesesuaian struktur, Kejelasan tanggungjawab, mekanisme kerja internal (kejelasan SOP), jaringan kerjasama, pelaksanaan koordinasi, sinergitas program, dan formalistik, serta perilaku kerja sebagaimana dikemukakan Siagian dan Gison dkk (2001)

berupa perilaku yang perduli, tidak (apatis), Tidak menolak berurusan, kehangatan atau tidak dingin dalam menyapa, tidak memandang rendah orang lain, kerja secara fleksibel tidak seperti robot *Robotism* (bekerja mekanis) serta kerja sesuai petunjuk memberikan kontribusi terhadap kualitas pelayanan pegawai. Sementara itu, pengaruh karakteristik struktur organisasi terhadap kualitas pelayanan menguatkan teori Gibson dkk (2001) dan Siagian (1994) bahwa karakteristik struktur organisasi menjadi salah satu penentu kualitas pelayanan. Sedangkan pengaruh perilaku kerja terhadap kualitas pelayanan yang ditemukan dalam penelitian ini juga memperkuat teori Siagian (1994, dan Gibson, dkk (2001) bahwa perilaku kerja yaitu perilaku yang perduli, tidak (apatis), Tidak menolak berurusan, kehangatan atau tidak dingin dalam menyapa, tidak memandang rendah orang lain, kerja secara fleksibel tidak seperti robot *Robotism* (bekerja mekanis) serta kerja sesuai petunjuk memberikan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pegawai diamati melalui bukti nyata (Tangible), pelayanan sesuai dengan kebutuhan (Reliable), pelayanan yang cepat tangap (Responsiveness) dan adanya jaminan serta empathy dalam memberikan pelayanan sebagaimana dikemukakan Empaty (Lovelock (1992; Zheithmal, et terbukti pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan. Kedua teori terbukti bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan maka

penataan struktur, dan perilaku kerja pegawai perlu ditingkatkan, dan perilaku kerja pegawai juga menentukan kualitas pelayanan.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji dan pembahasan, ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pegawai. Kedua variable menunjukkan adanya korelasi yang sangat erat, dan positif artinya semakin tinggi nilai skor kesesuaian struktur organisasi, dan perilaku kerja yang positif, maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan; Berdasarkan nilai koefisien determinasi yang besar juga menegaskan bahwa pengaruh kedua variable sangat dominan terhadap kualitas pelayanan pegawai, dan yang paling besarnya kontribusinya terhadap kualitas pelayanan adalah perilaku kerja pegawai.
- 2) Secara parsial, karakteristik struktur organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan pegawai. Artinya karakteristik struktur organisasi yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi yakni kesesuaian struktur, kejelasan tanggungjawab, mekanisme kerja internal atau kejelasan standar operasional dan prosedur kerja,, jaringan kerjasama,

pelaksanaan koordinasi, sinergitas program, dan formalistik kegiatan dapat meningkatkan kualitas pelayanan pegawai. Semakin baik karakteristik struktur organisasi, akan semakin tinggi pula kualitas pelayanan pegawai;

- 3) Factor perilaku kerjapegawai berupa perilaku yang peduli, tidak apatis), Tidak menolak berurusan, kehangatan atau tidak dingin dalam menyapa, tidak memandang rendah orang lain, kerja secara fleksibel tidak seperti robot *Robotism* (bekerja mekanis) serta kerja sesuai petunjuk, memberikan pengaruh signifikan dan pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan pegawai. Hal itu menggambarkan bahwa semakin positif perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan maka akan semakin tinggi pula kualitas kerja pegawai.
- 4) Untuk meningkatkan kualitas pelayanan maka karakteristik struktur organisasi dan perilaku kerja perlu ditingkatkan., minimal kondisi yang ada saat ini tetap dipertahankan. Hampir semua indicator dari variable karakteristik struktur organisasi masih perlu ditingkatkan karena belum mencapai kondisi yang maksimal, sesuai dengan hasil pengukuran yang dilakukan dimana semuanya indicator masih dalam kategori tinggi bahkan masih banyak yang masih kategori

cukup tinggi. Demikianpula dengan perilaku kerja, semua indicator dari variable perilaku kerja perlu ditingkatkan karena belum mencapai kondisi yang maksimal, sesuai hasil pengukuran yang dilakukan dimana semuanya indicator masih dalam kategori tinggi bahkan masih banyak yang masih dalam kategori cukup tinggi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Azis Wahab (2008) *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta,
- Abdul Kadir, 2005, "Pengaruh Keadilan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Gaji, Komitmen Organisasi dan Kualitas pelayanan", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Surabaya.
- Ali, Muhamad, 2005, "Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kualitas pelayanan Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Th. IX, No, 2, Surabaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur*



- Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi 2010 Jakarta: Remika Cipta
- Armanu Thoyib, 2005, "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kualitas pelayanan: Pendekatan Konsep," *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1, Maret 2005, h. 60-73
- Bass, B.M dan Avolio, 1990, "The Implications of Transaksional and Transformational" , *Team and Organization Development*, 4, p.231273
- Azhari.2011. *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, "The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours," *Journal of Managerial Issues* , Summer, 2002, p:181-197
- BPKP, 2000, *Pengukuran Kualitas pelayanan, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah*, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kualitas pelayanan Instansi Pemerintah, Jakarta.
- Chen, Li Yueh, 2004, "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, Sep 2004, 5, 1/2, 432-438.
- Edduar Hendri, 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang* Edduar Hendri \*) Dosen Tetap Fe Univ-Pgri Plg *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 9, No.3, Oktober 2012 : 1 -16 2

- Ferdinand, Augusty, 2006, Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2002. Organisasi; Perilaku, Struktur dan Proses, Jilid I dan II, Edisi Bahawasa Indonesia. Cetakan Ke 8. Bina Putera Aksara, Jakarta.
- Handoko, Hani, 2001, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta.
- Indrawijaya, Adam I. 2000. Perilaku Organisasi. Bandung: Sinar Baru Algesindo. Kausar.AS.2009. Sistem Birokrasi Pemerintahan di Daerah dalam Bayang-Bayang Budaya Patron-Klien. Bandung: PT. Alumni.
- Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang, 2002, Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen , Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.
- Judge dan Bono, 2000, "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", Journal of Applied Psychology, 85 (5): 751- 765.
- Kabul, Imam, 2005, "Kepemimpinan Partisipasif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi", Jurnal Keuangan dan Perbankan, Th. IX, No 2, Surabaya.
- Kreitner, Robert; dan Kinicki, Angelo, 2005 , "Perilaku Organisasi", Buku 1, Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan/instansi/lembaga , PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Masrukin dan Waridin, 2006, Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kualitas pelayanan Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak, Ekobis. Semarang
- Marzuki, Sukarno, 2002, Analisis Pengaruh Perilaku

- Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas pelayanan Account Officer : Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Maryani, Dwi dan Supomo Bambang. (2001). Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas pelayanan Individual. Yogyakarta : Jurnal Bisnis dan Akuntansi Vol. 3, No. 1, April
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit, BP-UNDIP, Semarang.
- Mamduh, H., 1997, *Manajemen, UPP AMP YKPN*, Yogyakarta
- Menon, Maria E, 2002, "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus", *The International Journal of Educational Management*, 16 February, p.91-97.
- Mohrman, S. A. *Designing Team-Based Organizations*, San Fransisco: Jossey Bass, 1995, hal. 36-49.
- Muthalib, Abdul. 2005. Pengaruh Kebijakan Karakteristik Struktur Organisasi Perangkat Daerah Terhadap kualitas pelayanan Aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Halmahera Tengah. Tesis tidak diterbitkan. Jatinangor: Program Pascasarjana IIP Jatinangor.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Ismail H. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kualitas pelayanan (Proses terbentuk, tumbuh kembang, dinamika, dan kualitas pelayanan organisasi)*. Jakarta. Kencana.
- Nurhaeni, A. 2001. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kualitas pelayanan Perawat dalam Penerapan Proses

- keperawatan.  
Tesis Magister  
(tidak  
diterbitkan).  
Jakarta :  
Universitas  
Indonesia.
- Ostroff, C., 1992, "The  
Relationship  
Between  
Satisfaction  
Attitudes and  
Performance an  
Organization Level  
Analysis", Journal  
of Applied  
Psychology  
.Vol.77. No. 68. p.  
933-974
- Ogbonna, Emmanuel and Harris,  
Lloyd C, 2000,  
"Leadership Style,  
Organizational  
Culture and  
Performance:  
Empirical Evidence  
From UK  
Companies, "  
International  
Journal of Human  
Resource  
Management 11:4  
August, h. 766-788
- Peraturan Pemerintah Republik  
Indonesia Nomor  
41 Tahun 2007  
Tentang Organisasi  
Perangkat Daerah.
- Panggabean, Mutiara S, 2001,  
"Perbedaan  
Komitmen  
Organisasional  
Berdasarkan  
Karakteristik  
Individu", Media  
Riset Bisnis dan  
Manajemen, Vol 1,  
No 2, 2001.  
Yogyakarta.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml,  
and L.L. Berry,  
1998, SERVQUAL:  
A Multiple-Item  
Scale for  
Measuring  
Consumer  
Perceptions of  
Service Quality,  
Journal of  
Retailing, Vol. 64,  
No. 1.
- Perryer, Chris and Jordan,  
Catherine, 2005,  
"The Influence of  
Leader Behaviors  
on Organizational  
Commitment: A  
Study In The  
Australian Publik  
Sector, "  
International  
Journal of Publik  
Administration,  
28:379-396
- Petty. Mcgee, Gail. Cavender,  
Jerry, 1984, "A  
Meta-Analysis of  
the Relationships  
Between  
Individual Job  
Satisfaction and  
Individual  
Performance",  
Academy of  
Management, Vol.  
9, No. 4, p. 712
- Quey dan Yeh,  
1996, "The Link  
Between  
Managerial Style  
and the Job  
Characteristics of  
R&D Professional",  
R & D

- Management,  
26(1) : 127-140.
- Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah. 2010. Metode Penelitian Kuantitatif. Jakarta. Raja Gafindo Persada
- Riduwan dan Akdon, 2010. Rumus dan data dalam Analisis Statistika untuk penelitian (Administrasi Pendidikan-Bisnis-Pemerintahan-Sosial-Kebijakan-Ekonom -Hukum-Manajemen-Kesehatan), Bandung. Alfabeta.
- Rifai, Achmad. 2006. Analisis factor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan perlindungan masyarakat Provinsi Jawa Tengah. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta: Salemba Empat. Hal. 214-224. Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta.
- Santoso, Singgih. 2001. Buku Latihan SPSS Statistika Parametrik. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Gramedia
- Sainul, 2002, Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kualitas pelayanan Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari, Tesis, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan)
- Scarnati, James T, 2002, "Leadership Role Models: 12 Rules", Career Development International , 7 Maret, p.181-189
- Siagian, S.P., 1999, Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional, Haji Mas Agung , Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2004. Manajemen Abad 21. Jakarta: Bumi Aksara S.P Hasibuan. Malayu. 2007. Organisasi dan Motivasi. Jakarta: Bumi aksara.
- Sovyia Desianty, 2005, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT

- Pos Indonesia (PERSERO) Semarang". Jurnal Studi Manajemen & Organisasi .Vol 2. No. 1, Januari, h. 69-84.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel.R, 1996, Manajemen, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer.
- Sugiyono. 2005. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta.
- Suhana, 2007, "Relationship Analysis of Leadership Style, HRM Practices, Organizational Culture, Commitment and Performance (Study in People Crediting Bank (BPR) in Central Java)," Usahawan No. 10, TH XXXVI, Oktober 2007, h. 47- 53
- Sulaiman, Abubakar M.T, 2002 "Is It Really A Mediating Construct? The Mediating Role Of Organizational Commitment In Work Climate Performance Relationship," Journal of Management Development, Vol.21 , No. 3, Maret 2002, h. 170-183
- Sutrisno, Edi. 2010. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafar, Abdul Wahid, 2000. Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Direktif Kasus Indonesia, Jurnal Siasat Bisnis no. 4, vol 2. Tadjudin, 1997/1995, "Menciptakan SDM Bermutu", Usahawan, No.1, tahun XXVI, Januari
- Thoha, Miftah. 2000. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Tjiharjadi, Semuil dkk. 2012. "To be a Great Effective Leader". Yogyakarta.CV Andi Offset.
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2008). Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta: Salemba Empat. Hal. 214-224

ISSN : 2443-1214

**e-JKPP**

Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik

Vol. 3 No. 3 Desember 2017

**Diterbitkan Oleh :**  
**Program Pascasarjana**  
**Magister Ilmu Administrasi**  
**Universitas Bandar Lampung**

