

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

.Terkait dengan peningkatan pelayanan publik pada bidang perijinan, Pemerintah Kota Malang telah membentuk Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk penyelesaian perijinan yang telah dilimpahkan oleh Walikota Malang dengan sistem satu pintu. Hal ini selaras yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Berdasarkan peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2009 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Pelayanan Perijinan yang dilaksanakan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, melaksanakan penyelesaian perijinan yang dilimpahkan oleh Wakilikota Malang sebanyak 12 ijin. Sedangkan proses perijinan mulai dari permohonan ijin sampai diterbitkan ijin dilaksanakan oleh badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dengan proses penerbitannya melalui Tim Pertimbangan Ijin/Tim Teknis dan atau rekomendasi dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang mempunyai kewenangan pangkal.

Dengan dibentuknya Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang sebagai ujung tombak pelayanan publik dibidang perijinan di Kota Malang, perlu disertai dengan pelayanan prima, peningkatan kualitas pada pelayanan publik guna mencapai kepuasan masyarakat pada pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terutama pada mekanisme pelayanan yang lebih sederhana dan peningkatan SDM yang professional dengan ditunjang infrastruktur (sarana dan prasarana kerja) yang memadai.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan anggota masyarakat yang dilayani. Kesesuaian antara individu dengan budaya baik organisasi maupun budaya setempat sangat penting. Emmors (1986) mengungkapkan bahwa individu merasa tidak nyaman dalam suatu lingkungan akan mengalami ketidakberdayaan, kekhawatiran. Sebaliknya kalau ia merasa nyaman dengan lingkungannya ia akan

memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam lingkungan tersebut. Lebih jauh, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu organisasi dan karir dalam jangka panjang.

Menurut Wallach (1983) tidak ada istilah budaya baik atau budaya buruk. Suatu budaya akan efektif bila budaya tersebut mendukung misi, maksud dan strategi organisasi. Budaya dapat menjadi harta atau suatu kewajiban. Norma budaya yang kuat membuat suatu organisasi efisien. Setiap orang menyadari pentingnya budaya dan bagaimana budaya dianut. Wallach (1983) menyatakan pula bahwa kinerja seseorang dan hasil kerja yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya

Arti penting budaya organisasi adalah fungsi-fungsi yang dijalankan, yaitu menetapkan tapal batas; membawa identitas anggota organisasi; mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari kepentingan individual; meningkatkan kemantapan sistem sosial serta mekanisme pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku pegawai (Robbins, 2002).

Menurut Mangkunegara (2005) kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Tampaknya ada kesepakatan yang luas bahwa budaya organisasi mengacu pada ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Menurut Robbins (2002) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang merupakan hakikat dari budaya organisasi yaitu: inovasi dan pengambilan resiko, orientasi terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, keagresifan dan stabilitas. Budaya organisasi adalah

deskriptif sedangkan kepuasan kerja adalah evaluatif. Budaya organisasi sangat penting artinya terutama dalam menciptakan kepuasan kerja pegawai itu sendiri.

Selain itu menurut Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi (2009) dari pandangan *superleadership*, budaya menjadi alat yang penting dan sah untuk untuk mengupayakan kepemimpinan. Budaya dapat dianggap menjadi suatu evolusi atau respon yang dapat diterima yang telah bekerja pada waktu lampau, pola-pola yang dipandu oleh norma, nilai kepercayaan yang ada. *Superleadership* sejati akan mengembangkan kemampuan mengenali kebutuhan budaya yang relevan atas pegawai saat ini.

Sikap yang dibentuk oleh budaya organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja yaitu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya ketidakpuasan atas pekerjaan menunjukkan sikap negatif. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan salah satu indikator efektivitas manajemen yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka penulis menetapkan judul skripsi sebagai berikut:

“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang)

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Sejauh mana pengaruh budaya organisasi dalam Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang yang terwakili dalam variable integrasi, variable perilaku kepemimpinan, variable stabilitas, variable orientasi detail dan variable orientasi hasil terhadap kepuasan kerja pegawai secara simultan ?
2. Sejauh mana pengaruh budaya organisasi dalam Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang yang terwakili dalam variabel integrasi, variable perilaku kepemimpinan, variable stabilitas, variable orientasi detail dan variable orientasi hasil terhadap kepuasan kerja pegawai secara parsial ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini mempunyai tujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dalam Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang yang terwakili dalam variabel integrasi, variable perilaku kepemimpinan, variable stabilitas, variable orientasi detail dan variable orientasi hasil terhadap kepuasan kerja pegawai secara simultan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dalam Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang yang terwakili dalam variabel integrasi, variable perilaku kepemimpinan, variable stabilitas, variable orientasi detail dan variable orientasi hasil terhadap kepuasan kerja pegawai secara parsial.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang bagaimana membangun budaya organisasi yang kuat, dimana dengan budaya organisasi yang kuat tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam kaitannya meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi dengan memberikan tanggung jawab yang lebih, dalam mendukung keberhasilan pegawainya dalam memberikan pelayanan publik.

2. Secara Akademis

a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan mengenai budaya organisasi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dalam menunjang kepuasan kerja pegawai.

b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan Ilmu Administrasi Publik serta dapat dijadikan informasi pembanding bagi penelitian-penelitian yang lalu dan sebagai referensi bagi peneliti berikutnya dengan topik yang sejenis.

E. Sistematika Pembahasan

Agar mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan terperinci mengenai isi dari penelitian ini, maka penulis akan menguraikan secara singkat dalam sistematika pembahasan. Sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab. Secara garis besar, uraian dari sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Dalam bab ini diuraikan pembahasan yang masih bersifat umum yang meliputi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini berisi teori-teori yang berkaitan dengan penulisan skripsi yang nantinya digunakan untuk melandasi pemikiran dalam pembahasan masalah dari penelitian yang dilakukan.

BAB III : Metode Penelitian

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai hasil dari penelitian serta pembahasan dari hasil penelitian tersebut.

BAB V : Penutup

Dalam bab ini dikemukakan mengenai kesimpulan atas data yang telah dihasilkan dalam penelitian, serta saran tentang hasil penelitian sebagai bahan masukan bagi pihak-pihak terkait.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

Sumber daya manusia merupakan aset yang menjalankan organisasi dalam usaha mencapai tujuan yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu di antara sumber daya manusia yang ada yaitu pegawai, diperlukan sebuah acuan baku yang menjadi pedoman perilaku bagi semua anggota organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat dan sehat maka mengembangkan inovasi, kreativitas dan independensi adalah suatu keharusan bagi seluruh anggota organisasi.

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins (2002) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Druicker dan Owens dalam Tika (2006) juga mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, norma yang berlaku dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya.

2. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006), dalam budaya organisasi juga terkandung beberapa unsur, yaitu :

- a. Asumsi dasar
Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- b. Keyakinan yang dianut
Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- c. Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
- d. Pedoman mengatasi masalah
Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- e. Berbagi nilai (*sharing of value*)
Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- f. Pewarisan (*learning process*)
Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam budaya organisasi terkandung unsur-unsur yang dapat digunakan sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam memahami budaya organisasi yang berlaku.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan pastilah mempunyai nama. Nama tersebut dapat menghadirkan citra yang dapat membawa pikiran kita pada suatu karakteristik. Inilah yang menjadi inti dari budaya organisasi. Menurut Robbins (2002) karakteristik tersebut antara lain :

- Inovasi dan pengambilan resiko
Tingkat daya pendorong pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- Orientasi terhadap detail
Tingkat tuntutan terhadap pegawai untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- Orientasi terhadap hasil
Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- Orientasi terhadap individu
Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
- Orientasi terhadap tim
Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- Keagresifan
Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- Stabilitas
Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Selain itu ada 1 lagi karakteristik menurut Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi (2009) yang menunjang inti dari budaya organisasi yaitu:

- Kepemimpinan
Perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi

Masing-masing karakteristik ini berada dalam satu kesatuan dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan karakteristik yang telah disebutkan di atas ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi yang bersangkutan. Gambaran tersebut digunakan sebagai dasar pemahaman bersama bagi anggota organisasi. Disamping itu juga menjadi dasar dalam menyelesaikan masalah dan bagaimana para anggota diharapkan berperilaku.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi menunjukkan suatu ciri khas yang memberikan gambaran tentang suatu organisasi.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

(a) Unsur-unsur pembentuk budaya organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal dan Kennedy dalam Tika (2006) membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :

(1) Lingkungan usaha

Kelangsungan hidup organisasi/perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah.

(2) Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti yang digunakan sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan organisasi.

(3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi masalah dalam organisasi

(4) Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting. Ritual merupakan tempat di mana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya

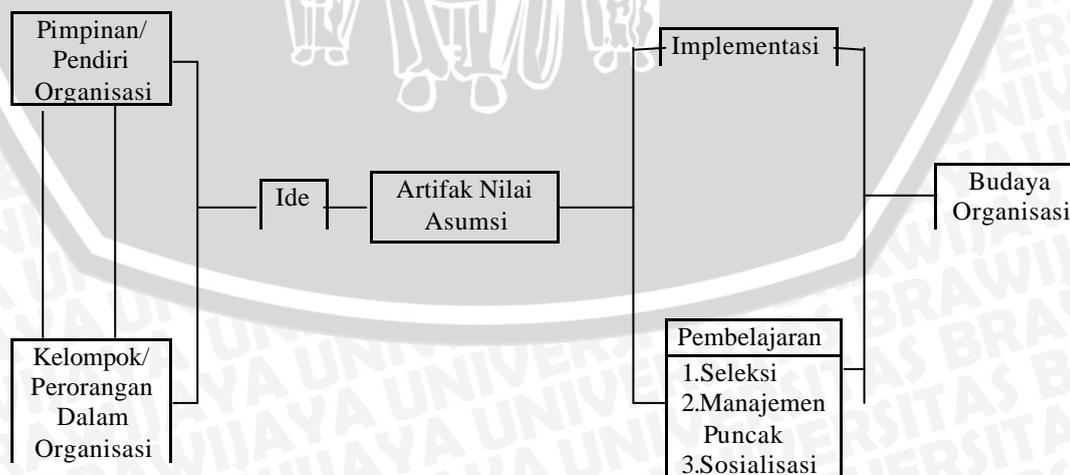
(5) Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan.

(b) Proses pembentukan budaya organisasi

Proses terbentuknya budaya organisasi, dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1
Pembentukan Budaya Organisasi



Sumber : (Tika, 2006)

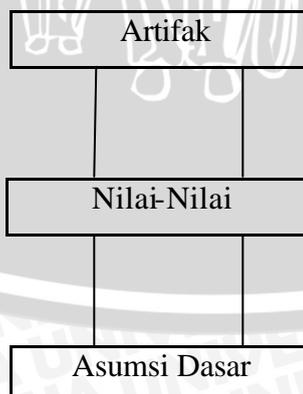
Gambar diatas menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk karena adanya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi dan kemudian memunculkan sebuah ide. Ide tersebut kemudian ditransformasikan menjadi artifak, nilai, asumsi yang diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi. Sedangkan untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Budaya mungkin saja stabil dalam kurun waktu tertentu, namun budaya tidak pernah statis. Krisis kerap kali memaksa organisasi/perusahaan untuk mengevaluasi kembali nilai-nilai yang berlaku. Tantangan-tantangan baru bisa membawa pada penciptaan cara-cara kerja baru. *Turnover* anggota organisasi, diversifikasi ke bidang usaha lain dan ekspansi geografis bisa memperlemah atau bahkan merombak budaya. Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja, akan tetapi melalui serangkaian proses.

5. Level Budaya Organisasi

Organisasi mempunyai tingkatan-tingkatan yang harus dipahami oleh para anggota organisasi. Schein dalam Tika (2006) membagi level budaya organisasi menjadi tiga bagian sebagai berikut :

Gambar 2
Level Budaya Organisasi



1. Artifak

Artifak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan. Pada level artifak, konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan sosial. Pada level ini orang dapat melihat ruang fisik, produk teknologi kelompok, bahan tertulis dan tidak tertulis, produksi seni dan perilaku nyata anggota organisasi. Dalam hal ini termasuk penampilan emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual, seremonial.

2. Nilai-Nilai

Nilai-Nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan.

3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu.

Schermerhorn, Hunt, Osborn dalam Mangkunegara (2005) juga mengemukakan bahwa tingkat analisis budaya organisasi adalah :

“Pada tingkat pertama analisis budaya organisasi yang tampak sebagai hasil sejarah yang khas, upacara-upacara yang dilakukan ataupun ritual atas keberhasilan organisasi. Pada tingkat kedua analisis nilai-nilai yang dikontribusikan atau nilai-nilai yang dianut antara lain prioritas layanan kepada konsumen, sedangkan pada tingkat ketiga analisis asumsi-asumsi umum antara lain keberhasilan pengelolaan organisasi”

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa level atau tingkatan pertama dari budaya organisasi tersebut tampak dan sering diuraikan, sedangkan pada level kedua merupakan tingkat kesadaran yang mendalam dan pada level ketiga merupakan hal yang tidak tampak dan berkembang cepat.

6. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Menurut Moeljono (2005) budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang mampu mengikat seluruh warganya menjadi sistem perekat sehingga budaya tersebut menjadi milik bersama. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins (2002) bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Reimann dan Weinner dalam Tika (2006) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Keyakinan bahwa budaya organisasi yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh Hofstede dalam Moeljono (2005) yaitu :

“Diketemukan secara umum bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub-budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-sub-budaya kerja yang berlainan satu sama lain, atau jika tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah”

Selanjutnya Robbins (2002) mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi kuat, yaitu :

- a) Menurunnya tingkat keluarnya pegawai.
- b) Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- c) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan dan komitmen organisasi.

- d) Jadi dapat disimpulkan bahwa membentuk budaya yang kuat dan sehat sangat penting bagi organisasi karena akan menjadi sistem perekat bagi para anggota yang akan membawa organisasi dalam kesuksesan.

7. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Hunger dan Wheelen (2003) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

- 1) Budaya memberikan nuansa identitas bagi pegawai.
- 2) Budaya membantu menimbulkan komitmen pegawai terhadap sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
- 3) Budaya menambah stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
- 4) Budaya adalah kerangka referensi bagi pegawai agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

Shchein seperti yang dikutip Tika (2006) juga membagi fungsi organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :

- a) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi

Pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.

- b) Fase pertengahan hidup organisasi

Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.

- c) Fase dewasa

Pada fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam tujuan organisasi, berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para pegawai.

8. Organisasi Publik

Subtansi yang perlu dilihat sebelum memahami konsep organisasi public secara utuh adalah kata “public” itu sendiri. Banyak makna yang melekat dalam pengertian dari kata public. Jika berpijak pada pendapat Frederickson (1997) terdapat lima sudut pandang dari makna public yaitu: sudut pandang pluralis, pilihan public, ketrwakilan legislative, penyelenggaraan pelayanan, dan kewarganegaraan.

Bertolak dari pendapat tersebut maka dapat dijabarkan lebih lanjut tentang focus masing-masing sudut pandang, yaitu: *pertama*, sudut pandang pluralis adalah bahwa public merupakan kelompok kepentingan; *kedua*, pendekatan pilihan public menilai bahwa pilihan public merupakan pilihan yang rasional; *ketiga*, sudut pandang legislative menyatakan bahwa public adalah keterwakilan; *keempat*, sudut pandang penyelenggaraan pelayanan memaknai bahwa public adalah pelanggan dari sebuah pelayanan dan sudut pandang yang terakhir dari sisi kewarganegaraan, maka public dipahami sebagai warga Negara.

Pemaknaan kata public sebagaimana telah dilontarkan di muka, setidaknya dapat memberikan kontribusi positif dalam rangka memahami organisasi public. Kata public dalam konteks organisasi public tidak lepas dari lima sudut pandang diatas. Bagaimanapun organisasi public senantiasa bergesekkan dengan kepentingan masyarakat, sehingga tidak terhindar dari sejumlah kepentingan yang ada dan tersebar, di samping itu bahkan membentuk semacam afiliasi-afiliasi dalam rangka memperjuangkan kepentingannya. Hal ini selanjutnya dapat termanifestasi dalam kelompok kepentingan. Berhadapan dengan sejumlah kelompok kepentingan, organisasi public mempunyai resiko di dalam pengambilan keputusan, berupa kesulitan di dalam menentukan sebuah kebijakan public yang dapat memuaskan sejumlah tuntutan yang disampaikan oleh seluruh kelompok kepentingan. Dalam rangka menyelesaikan permasalahan tersebut maka perlu dipertimbangkan pilihan-pilihan public yang dipandang rasional. Sedangkan untuk mencapai keadilan di dalam proses pembuatan keputusan perlu melibatkan public secara representative. Hal ini

dapat ditempuh melalui keterwakilan di dalam legislative. Di sisi lain public diartikan sebagai pelanggan, yaitu seluruh masyarakat yang dilayani melalui lembaga atau instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan public. Terakhir public dalam konteks Negara, lebih tepat diartikan sebagai warga Negara, yaitu semua penduduk yang bertempat tinggal di suatu Negara yang secara sah terdaftar sebagai warga Negara suatu Negara tertentu, yang karena statusnya tersebut perlu mendapat perlindungan, pelayanan dan jaminan.

Pengertian public sebagaimana telah dijabarkan tersebut akan tepat jika dipahami secara kontekstual. Dengan demikian organisasi public meskipun bersentuhan dengan seluruh sudut pandang di dalam memaknai public, akan tetapi yang dimaksud dengan organisasi public hendaknya lebih berorientasi pada pengertian yang terakhir, yang mencakup seluruh warga Negara.

Organisasi public sering dilihat sebagai instansi pemerintah atau birokrasi pemerintah. Sumber-sumber organisasi public yang berupa pajak-pajak dan legitimasi dari pemerintahan dan melalui lembaga-lembaga Negara. Secara tidak langsung organisasi public dapat dimaknai sebagai birokrasi pemerintahan. Asal mula disebut sebagai birokrasi pemerintahan karena tipe ideal birokrasi yang pada awalnya diterima, diterapkan dan dikembangkan oleh pemerintah.

Dilihat dari aspek yang ingin dicapai oleh organisasi public mempunyai misi yang mulia, yaitu memberikan pelayanan kepada warga Negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan social dan keadilan. Oleh karena itu harapan rakyat menjadi sangat besar kepada organisasi public. Dan hal ini hanya dapat diwujudkan apabila struktur organisasi dan sumber daya manusia cukup memadai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

9. Manajemen Organisasi Publik VS Swasta

a. Perbedaan Organisasi Publik dan Swasta

Karakteristik organisasi public berbeda dengan organisasi lain. Dalam rangka mempelajari organisasi public serinhkali melalui

penelusuran dengan cara membandingkan dengan jenis organisasi lain, seperti organisasi bisnis, organisasi sosial. Menurut studi kepustakaan yang dilakukan oleh Rainey dkk, yang selanjutnya dibuat kesimpulan oleh Gortner dkk dalam Salusu (2000) menyatakan sejumlah perbedaan prinsip antara organisasi publik dan privat, yaitu; *pertama*, faktor lingkungan, *kedua*, transaksi organisasi dan lingkungan, *ketiga*, struktur dan proses internal.

Pada organisasi publik dicirikan oleh faktor lingkungan yang rendah tingkat relasinya dengan pasar, ada kendala formalitas dan hukum, serta pengaruh politik sangat menonjol. Sedangkan transaksi organisasi publik lingkungannya ditandai oleh tekanan paksaan dan desakan, dampak bersifat luas, tidak luput dari penilaian politik, serta harapan masyarakat terlalu besar. Karakter lain berupa proses dan struktur internal terkait dengan tujuan yang sangat kompleks, otoritas bersifat dominan, peran administrator dan sistem pendelegasian lemah, penampilan operasional tampak kurang inovatif. Dari penjelasan tersebut tampak bahwa organisasi publik sebagai lembaga-lembaga Negara, instansi pemerintah yang memiliki legalitas formal, difasilitasi oleh Negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat di segala bidang, yang bersifat sangat kompleks. Organisasi publik sebagai tempat menyandarkan berbagai harapan yang ideal dari masyarakat, tentang pemenuhan sejumlah kepentingan.

Sangat penting memberi perbedaan antara organisasi publik dengan organisasi swasta, meskipun tidak mudah untuk melakukan pengkajian secara menyeluruh tentang perbedaan keduanya. Douglas Yates Jr (1991) mencoba menelaah perbedaan keduanya dari aspek yang sangat fundamental, yaitu aspek lingkungan manajemen dan konteks birokrasi. Dilihat dari aspek lingkungan manajemen, kedua lembaga tersebut memiliki perbedaan. Sedangkan perbedaan tersebut terkait dengan keahlian, hirarki dan karakter teknologi maupun pelayanan yang dilakukan. Dengan demikian perbedaan lingkungan menimbulkan implikasi terhadap gaya kepemimpinan. Pendapat ini menekankan perlunya seorang pemimpin

melakukan analisis terhadap lingkungan, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan sangat sesuai.

Perbedaan yang sangat menonjol antara organisasi public dan swasta terletak pada orientasi ke arah *profit seeking*. Pada umumnya organisasi swasta bergerak di lingkungan bisnis yang memperjuangkan tercapainya keuntungan yang sebesar-besarnya, sedangkan organisasi public bergerak di lingkungan pelayanan publik yang merupakan kewajiban Negara, sehingga tidak berkaitan dengan kewajiban mencari laba. Di samping itu filosofi suatu lembaga public di dasarkan atas kepentingan masyarakat banyak yang menjadi warga Negara. Nilai-nilai yang dikembangkan jauh berbeda dengan organisasi lainnya. Organisasi public idealnya berpihak kepada kepentingan umum, dan kebutuhan umum, bahkan seringkali kebutuhan yang melekat pada setiap warga Negara, yang senantiasa harus dipenuhi. Oleh karena itu organisasi public hendaknya merupakan organisasi non laba.

Perbedaan lainya terdapat pada nuansa demokrasi yang terjadi di dalam lingkungan internal organisasi. Organisasi public lebih dibelenggu oleh sistem tertutup, karena yang dianut adalah sistem birokrasi yang mengedepankan sistem prosedur, legalitas, formalism dan terikat dengan peraturan cukup *rigid*, serta pengawasan dari pihak atasan yang cukup ketat. Keadaan yang demikian ini semakin membatasi ruang gerak dalam pengambilan keputusan maupun dalam memberikan kebebasan partisipasi dan inisiasi bawahan. Manajer public bisanya bersikap dan bertindak sangat hati-hati, selalu berpedoman pada petunjuk pelaksanaan (Juklak) dan petunjuk teknis (Juknis), Surat Keputusan, Instruksi dll. Segala kegiatan berada di bawah bayang-bayang atasan, tekanan kelompok kepentingan dan warga Negara, maupun kritik media massa. Berbeda dengan organisasi swasta bersifat lebih terbuka jika dibandingkan dengan organisasi public.

Perbedaan lain terdapat pada pedoman MSDM, dari sistem pengangkatan pegawai hingga pemberhentiannya. Kemampuan untuk melakukan pengangkatan dan pemberhentian pegawai merupakan

perbedaan khas antara organisasi public dan swasta. Organisasi public penggunaan kewenangan pengangkatan dan pemberhentian pegawai sangat lemah. Tidak ada satu ketentuan yang kuat serta mampu memberikan vonis kepada pegawai khususnya dalam pemutusan hubungan kerja. Hal ini disebabkan lemahnya peraturan dan tidak adanya sistem evaluasi pegawai. Berbeda dengan swasta baik dalam pengangkatan dan pemutusan hubungan kerja ada suatu ketentuan yang dapat menekan pegawai. Seperti kebijakan PHK, merupakan ancaman yang menakutkan bagi pegawai.

Tekanan politik pada organisasi public cukup besar dibandingkan dengan swasta. Dengandemikian perspektif waktu yang dimiliki oleh manajer public biasanya lebih pendek baik dalam rangka pengambilan keputusan, perencanaan dan pengelolaan organisasi. Dengan adanya tekanan politik manajer public dituntut untuk bergerak secepat mungkin guna menyesuaikan antara kebijakan dan implementasinya. Bagaimanapun iklim politik sangat dominan pengaruhnya terhadap organisasi public. Sekalipun bukan berarti organisasi swasta terbebas dari tekanan politik, akan tetapi resiko yang dihadapi oleh organisasi swasta lebih ringan ketimbang organisasi public yang mendapat tekanan adaptasi dalam kerangka waktu lebih pendek. Organisasi swasta cenderung lebih hati-hati dalam pengambilan keputusan untuk menentukan masa depannya.

Ruang lingkup pegawai yang teramat luas dan kompleks yaitu mencakup seluruh warga Negara yang harus dilayani, serta kompleksnya urusan yang harus diselenggarakan dengan demikian organisasi public dihadapkan pada tuntutan pertanggungjawaban yang cukup rumit. Pertanggungjawaban yang harus dilakukan adalah meliputi pertanggungjawaban internal dan eksternal. Pertanggungjawaban internal berupa pertanggungjawaban administratif, sedangkan pertanggungjawaban eksternal meliputi pertanggungjawaban hukum, pertanggungjawaban public dan pertanggungjawaban moral. Pertanggungjawaban administratif merupakan pertanggungjawaban atas sistem dan prosedur yang benar, artinya segala kegiatan dilakukan tanpa menyimpang dari peraturan teknis yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Pertanggungjawaban hukum adalah

segala kegiatan yang dilakukan benar jika dibuktikan melalui ketentuan hukum atau tidak cacat hukum. Pertanggungjawaban public adalah segala kegiatan yang dilakukan dapat diteriam dan diakui kebenarannya oleh masyarakat luas. Sedangkan pertanggungjawaban moral adalah semua actor yang bertugas dan kegiatan yang dilakukan benar jika diukur dengan standard moral.

Menurut Stewart dan Ranson (1988) dikutip oleh Anwari (1995) perbedaan antara sector public dan sector masyarakat dapat diketahui dari table berikut ini:

Table 1
Perbedaan antara Sektor Publik dan Sektor Masyarakat

Sektor Publik	Sektor Masyarakat
- Pilihan- pilihan kolektif berdasarkan kesepakatan politik	- Sektor masyarakat terhadap pasar
- Kebutuhan dan sumber daya	- Permintaan dan harga
- Ekuitas kebutuhan	- Ekuitas pasar
- Pencarian keadilan	- Pencarian kepuasan terhadap pasar
- Tindakan kolektif sebagai instrumen kedaulatan	- Kedaulatan konsumen
- Suara sebagai kondisi	- Kompetisi sebagai instrument pengembangan pasar yang sehat
	- Suara sebagai stimulus

Sumber: Anwari, Majalah Manajemen Pembangunan No. 10/III, 1995

Dilihat dari aspek lingkungan, organisasi public dihadapkan pada lingkungan yang lebih kompleks dan tekana yang lebih besar jika dibandingkan dengan swasta. Rumitnya lingkungan organisasi public disebabkan oleh beragamnya kepentingan yang berpotongan satu sama lain. Keadaan ini memaksa organisasi public harus memiliki kepiawaian dalam melakukan *bargaining* dalam proses pengambilan keputusan.

10. Sasaran Strategis Organisasi Publik

Untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi perlu merumuskan misi, keunggulan, kebutuhan akan pembaharuan, keberanian dengan melibatkan pegawai dalam suatu bentuk komunitas yang baik. Organisasi harus memiliki tujuan dan misi serta strategi untuk mencapai sasaran tersebut.

Seperti dikatakan oleh Peter Drucker (1955) sasaran diperlukan di setiap tempat prestasi dan hasil kerja langsung yang secara vital mempengaruhi kehidupan dan kemakmuran perusahaan. Suatu sasaran,

tujuan atau target berfungsi menentukan tindakan apa yang harus diambil hari ini untuk mendapat hasil esok. Sasaran utama adalah panel instrument yang penting untuk mengarahkan perusahaan. Tanpa sasaran manajemen terbang dari tempat duduknya tanpa tanda-tanda untuk dituju, tanpa peta dan belum pernah terbang ke sana sebelumnya.

Dalam rangka mencapai keunggulan sehubungan dengan pencapaian sasaran yang telah ditentukan sebagai betuk sasaran strategis perlu ditempuh tuju unsure sebagaimana dikemukakan oleh Richard Pascale dan Anthony Athos dalam *The Art of Japanese Management* dalam Armstrong (1988). Adapun unsure-unsur tersebut mencakup:

- i. Strategi yakni suatu rencana untuk mencapai sasaran yang telah dikenali
- ii. Stuktur yakni sifat-sifat stuktur organisasi, fungsional dan disentralisasi
- iii. Sistem yaitu hal yang biasa dilakukan untuk memproses dan menyampaikan informasi
- iv. Staf yaitu kategori orang yang bekerja
- v. Gaya yakni bagaimana para manajer dalam mancapai sasaran organisasi
- vi. Ketrampilan yakni kecakapan utama yang harus dimiliki oleh karyawan
- vii. Sasaran atasan (*superordinate goal*) yakni arti atau konsep bimbingan yang diinspirasi organisasi kepada para anggotanya

11. Variable-Variabel Organisasi Publik

Definisi organisasi yang patut dipertimbangkan adalah pengelompokan oaring-orang secara bersama-sama suatu teknologi yang dioperasikan untuk metraformasi input dari lingkungan menjadi output yang berupa barang-barang yang dapat dipasarkan dan jasa (pelayanan). Orang-orang dalam organisasi mengoperasikan teknologi, mereka melakukan suatu proses, dan pada tahap selanjutnya, sebagai bagian dari proses, perilaku mereka lebih banyak ditentukan oleh sistem yang mereka

operasikan. Lebih lanjut Ramond E. Miles memberikan batasan organisasi sebagai berikut, di dalam organisasi terdapat sejumlah variable yang saling mempengaruhi. Beberapa dimensi organisasi yang biasanya dipergunakan adalah tujuan (*goal*), teknologi dan struktur. Ketiga variable ini berkaitan satu sama lain secara individual maupun secara berkerja-sama sebagai penentu yang mempengaruhi perilaku manajerial dan performance organisasi

Goal atau tujuan secara teoritis dilihat sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya. Di dalam proses, baik dalam konteks public maupun privat, pimpinan yang berada pada posisi puncak mengendalikan organisasi untuk selalu beradaptasi dengan lingkungan, untuk memenuhi kebutuhan dirinya sendiri atau berperanan sebagai mediator secara kebutuhan organisasi dan mereka yang membutuhkan. Pada saat organisasi tidak dapat beradaptasi dengan lingkungan, maka organisasi berada pada kondisi yang *vulnerable*. Selanjutnya tugas manajemen adalah melakukan interpretasi dan membuat tujuan organisasi relevan dan operasionalisasi tujuan lebih mudah dilaksanakan untuk semua level. Teknologi di dalam organisasi tidak hanya menyangkut peralatan, mesin-mesin dan perlengkapan lain untuk menghasilkan produk dan pelayanan tetapi juga ketrampilan yang spesifik dari SDM, pengetahuan dan prosedur untuk mengoperasikan peralatan tersebut. Oleh karena itu, sangat sulit untuk memisahkan antara organisasi dengan variable manusia. Peranan manajer adalah untuk mengoperasikan teknologi secara efektif dan efisien dan diharapkan dapat menghadapi setiap perubahan yang terjadi (*coping the change*).

Struktur organisasi juga merupakan variable yang cukup penting. Konsep struktur mengacu pada cara yang bagaimana departemen atau unit diatur di dalam suatu sistem, menggambarkan keterikatan antara bagian-bagian, dan cara pengaturan posisi di dalam sistem. Manajemen menentukan struktur dengan mengikat unit-unit atau departemen secara bersama-sama berdasarkan garis kewenangan, tanggung jawab, komunikasi dan control.

Human variable juga merupakan suatu variable yang penting. Perilaku dan peranan manajer dipengaruhi oleh karakteristik organisasi itu sendiri dan karakteristik orang-orang yang berada pada organisasi. Kompleksitas yang terjadi adalah bahwa di dalam organisasi terdapat manusia yang memiliki perbedaan satu sama lain dan hal ini akan berpengaruh juga pada perilaku manajemen serta performance organisasi. Beberapa perbedaan yang muncul bisa terjadi karena tingkat pendidikan yang berbeda, pengalaman, sikap, nilai-nilai dan juga daerah asal serta umur, atau factor lain.

Kemampuan juga akan menentukan peranan manajer. Perilaku pimpinan dapat berubah-ubah tergantung pada perbedaan actual dan persepsi dalam kemampuan antar individu, kelompok individu dan perbedaan waktu dalam kehidupan kerja seseorang individu. Tugas yang didisain secara keseluruhan akan berusaha mengakomodasikan semua unsur tersebut. Seorang individu mungkin memiliki kemampuan yang tidak dapat digunakan dalam posisi tertentu, tetapi sangat bermanfaat pada posisi yang lain.

Sikap, nilai dan kebutuhan tidak luput dari perhatian dalam MSDM dalam konteks organisasi. Individu dalam bekerja akan membawa beberapa sikap, nilai dan kebutuhan yang terakumulasi secara bersama-sama yang merupakan produk dari lingkungan kerjanya. Permasalahannya adalah bagaimana melihat individu dalam satu kesatuan yang dipahami secara benar beberapa tadi.

Karakteristik demografi juga berpengaruh terhadap MSDM dalam organisasi. Kebijakan organisasi misalnya ditentukan berdasarkan respon terhadap beberapa karakteristik individu seperti umur, ras, agama, latar belakang, asal daerah, dlll. Organisasi harus mempertimbangkan dimensi-dimensi tersebut dalam kaitannya dengan peranan dan perilaku individu. Pemahaman yang demikian dapat meningkatkan kapabilitas, pengaruh dan kerja samanya untuk menghindari hambatan yang mungkin muncul.

12. Struktur Organisasi Publik

Sebagaimana diketahui bahwa birokrasi pemerintah terpancang pada ketentuan legal formal organisasi dengan berpedoman pada struktur yang hirarkis. Dengan demikian menentukan disain struktur organisasi adalah merupakan isu penting yang harus di perhatikan. Struktur adalah kerangka organisasi yang merupakan visualisasi dari tugas, fungsi, garis wewenang dan tanggung jawab, jabatan dan jumlah pejabat serta batas-batas formal dalam hal apa organisasi itu beropetasi.

Menurut Gorgon (1986) ada tiga bentuk struktur organisasi yang cukup populer dan selama ini dipengaruhi dalam organisasi public, yaitu :

1. Lini
2. Lini dan Staf
3. Matrix

Bentuk lini adalah merupakan struktur yang paling simple atau sederhana. Lini ditandai dengan garis hubungan yang bersifat vertical antara setiap tingkatan organisasi. Semua anggota organisasi menerima perintah melalui prinsip scalar. Struktur *authority* dalam bentuk ini sangat jelas dan dikembangkan dalam organisasi yang memiliki ruang lingkup kecil. Sistem pemberian perintah dari pucuk pimpinan kepada bawahan menyangkut seluruh kegiatan operasional dan kegiatan penunjang, sehingga semua struktur di bawah manajer terlibat dalam kegiatan operasional.

Bentuk lini dan staf, bentuk ini menghasilkan konstruksi struktur yang agak berbeda dengan yang pertama, karena adanya tambahan staf. Staf hanya merupakan fasilitator, dan membantu tugas pimpinan seperti member masukan, nasihat, membantu pengawasan. Akan tetapi staf tidak memiliki otoritas dan hubungan langsung kepada bawahan. Staf diangkat berdasarkan keahlian yang dimiliki.

Bentuk matrik adalah bentuk organisasi proyek. Bentuk ini merupakan kombinasi sumberdaya manusia dan non manusia yang diolah bersama-sama dan bersifat sementara, dan dibuat untuk tujuan khusus.

Apabila sudah selesai sumber daya manusia yang dikonsentrasikan di sana akan kembali pada unit masing-masing.

Tiga bentuk struktur tersebut dapat dijadikan acuan dalam rangka mendisain struktur yang efisien. Jika ruang lingkup organisasi public tersebut dipandang sempit dan sederhana, pegawai yang dilakukan juga bersifat teknis maka sebaiknya menggunakan struktur lini jauh lebih efektif. Apabila organisasi tersebut masih relative sempit akan tetapi tugas-tugas yang dilaksanakan memerlukan sejumlah pertimbangan yang berisiko, perlu kajian ilmiah, seperti pegawai yang perlu inovasi, pemikiran tentang perencanaan dll, dirasa cukup akomodatif apabila menggunakan struktur lini dan staf. Dan akhirnya apabila organisasi public tersebut sifatnya kompleks baik jenis urusan yang dilakukan maupun jangkauannya bersifat luas, disarankan menggunakan struktur matrix.

Ketiga bentuk struktur tersebut merupakan kerangka fisik yang dapat dibangun dalam organisasi public, dalam rangka mewedahi sistem manajemen organisasi yang akomodatif terhadap MSDM.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya dan manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Suatu kepuasan kerja yang tinggi diinginkan oleh setiap manajemen, karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang mereka harapkan dan merupakan hasil tanda bahwa suatu organisasi dikelola dengan baik.

Menurut Handoko (2001) "Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka". Sedangkan menurut Robbins (2002) Kepuasan kerja merupakan "Suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya". Hal ini didukung Hasibuan (2003) mendefinisikan "Kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaannya, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut sebenarnya tidak terdapat perbedaan yang prinsip. Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap dan perasaan individu sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungan kerjanya dan merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja.

2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Sering orang berpendapat bahwa gaji merupakan faktor utama timbulnya kepuasan kerja. Akibat dari pandangan tersebut, seringkali cara-cara yang ditempuh pihak manajer untuk meningkatkan produktivitas pegawainya adalah dengan cara menaikkan gaji. Pendapat tersebut tidak seluruhnya salah, sebab dengan mendapatkan gaji, seseorang akan dapat melangsungkan kehidupannya sehari-hari. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor-faktor tersebut dalam peranannya memberikan kepuasan kerja pada pegawai tergantung dari pribadi masing-masing. Menurut Robbins (2002) berpendapat bahwa faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja yaitu:

a. Ganjaran yang pantas

Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Pegawai berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.

b. Kerja yang secara mental menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka

serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka dalam bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, karena pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan sedangkan pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Pegawai lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya, fasilitas yang bersih dan modern serta peralatan yang memadai.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Pegawai mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka dan kebanyakan merupakan kerja yang membutuhkan interaksi sosial. Oleh karena itu, rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja akan meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan pegawai meningkat bila perilaku atasan bersifat ramah dan memahami, memberikan pujian, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Jewell (1999) terdapat berbagai macam pandangan mengenai bagaimana kepuasan kerja diukur, tiga diantaranya adalah: kepuasan kerja sebagai konsep global, kepuasan kerja sebagai konsep permukaan dan kepuasan kerja sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi, diantaranya sebagai berikut:

a. Kepuasan kerja sebagai konsep global.

Menurut Jewell (1999) kepuasan kerja sebagai konsep global merupakan konsep satu dimensi semacam ringkasan psikologi dari semua aspek yang disukai atau tidak disukai dari pekerjaan. Kemudian didukung pendapat Robbins (2002) mendefinisikan pengukuran kepuasan kerja sebagai konsep global adalah pendekatan “pengukuran kepuasan kerja yang dilakukan dengan cara meminta

individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan tunggal yang berkaitan dengan perasaan individu terhadap pekerjaannya”.

b. Kepuasan kerja sebagai konsep permukaan.

Menurut Jewell (1999) mempunyai anggapan bahwa kepuasan kerja sebagai aspek pekerjaan dapat berbeda secara bervariasi dan bebas sehingga harus diukur secara terpisah. Komponen-komponen yang mungkin diperiksa untuk mengukur kepuasan kerja adalah: beban kerja, keamanan kerja, kompensasi, kondisi kerja, status dan kebanggaan kerja, kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian, praktek manajemen umum, hubungan atasan dengan bawahan, otonomi dan tanggung jawab, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan. Sedangkan item-item yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja pegawai adalah kepuasan terhadap teman sekerja, atasan, kesempatan untuk maju, pekerjaan, gaji dan insentif, kemajuan organisasi atau institusi. Pendapat tersebut juga didukung Robbins (2002) kepuasan kerja sebagai konsep permukaan adalah pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang dilakukan dengan cara menggali unsur-unsur utama dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pegawai yang berkaitan dengan tiap unsur tersebut.

c. Kepuasan kerja sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi

Kepuasan kerja sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi adalah cara pengukuran kepuasan kerja yang dilakukan dengan pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan yaitu kebutuhan akan rasa aman, penghargaan, otonomi, sosial dan aktualisasi diri sendiri. Kepuasan kerja diukur dengan melihat beberapa perbedaan persepsi responden dalam memenuhi kebutuhan antara yang sekarang dan yang seharusnya. Semakin kecil perbedaan keduanya maka semakin besar kepuasannya.

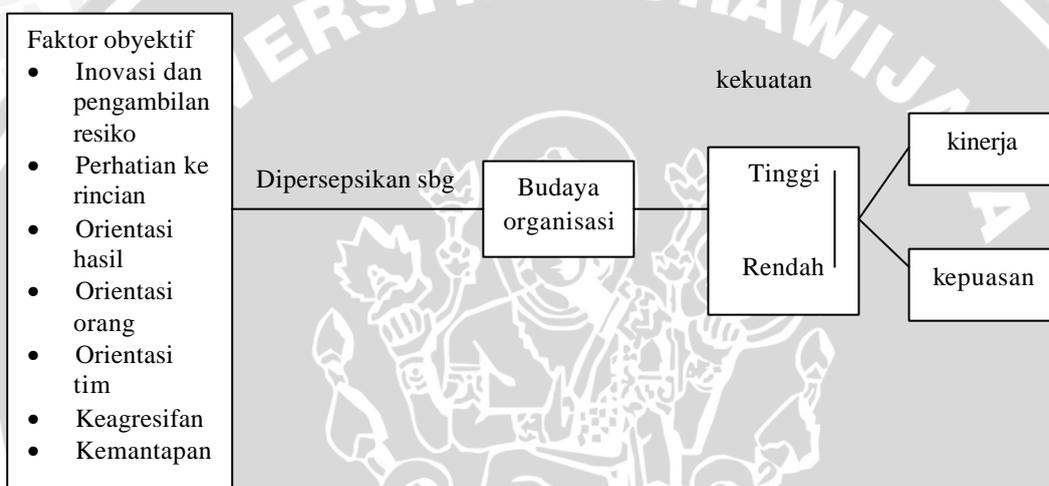
C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja pegawainya karena sikap yang dibentuk oleh budaya organisasi erat kaitannya dengan sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, sebaliknya ketidakpuasan atas pekerjaan menunjukkan sikap negatif. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan

salah satu indikator juga efektivitas manajemen yang berarti bahwa budaya organisasi telah dikelola dengan baik.

Budaya organisasi memberikan pedoman seorang pegawai dalam bekerja, berinteraksi dengan rekan kerja dan atasannya yang pada akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Berikut ini adalah gambar hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Robbins, 2002).

Gambar 3
Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja dan Kepuasan



Sumber : Budaya Organisasi berpengaruh pada Kepuasan kerja Robbins (2002)

D. Hipotesis

Menurut Arikunto (2002), hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka di atas, maka dapat digambarkan model konsep dan model hipotesis, yaitu :

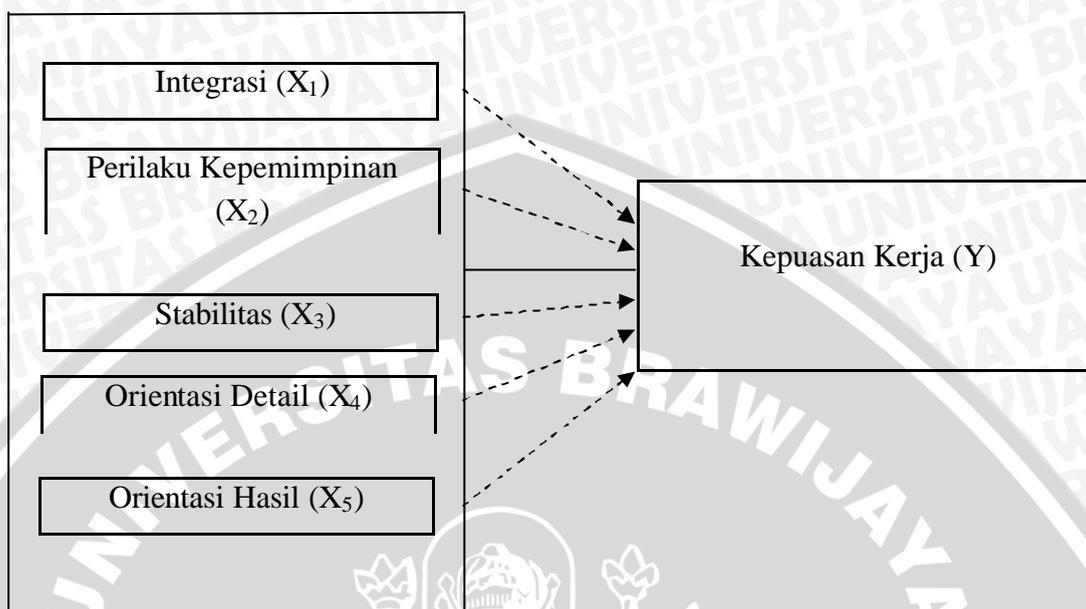
1. Model Konsep

Gambar 4
Model Konsep



2. Model Hipotesis

Gambar 5
Model Hipotesis



Gambar 4

Keterangan:

————— : Pengaruh simultan

-----> : Pengaruh parsial

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis, maka dapat dirumuskan hipotesis, yaitu :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variable integrasi (X₁), perilaku kepemimpinan (X₂), stabilitas (X₃), orientasi detail (X₄), orientasi hasil (X₅) dengan kepuasan kerja (Y) secara simultan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel integrasi (X₁), perilaku kepemimpinan (X₂), stabilitas (X₃), orientasi detail (X₄), orientasi hasil (X₅) dengan kepuasan kerja (Y) secara parsial.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Sugiyono (2005) menjawab bahwa *explanatory research* atau penelitian penjelasan adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Hubungan kausal antara variabel-variabel yang ada dibuktikan melalui pengujian hipotesa.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian survei. Menurut Singarimbun (1995) penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan oleh penulis dilakukan di kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, karena BP2T merupakan suatu dinas yang mengurus pelayanan kepada masyarakat yang berupa perijinan. Kantor tersebut berada di alamat Perkantoran Terpadu Gedung A Lt.2 Jl. Mayjen Sungkono Malang

C. Variabel dan Pengukuran

1. Konsep

Menurut Cooper dan Emory (1995) konsep merupakan sejumlah pengertian atau ciri yang berkaitan dengan berbagai peristiwa, objek, kondisi, situasi dan hal lain yang sejenis. Konsep diciptakan dengan menggolongkan dan mengelompokkan objek-objek atau peristiwa-peristiwa yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Dalam penelitian ini konsep yang digunakan yaitu :

(a) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, dipelajari, serta diterapkan yang berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi.

(b) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya dalam keadaan yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang dinikmati baik dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

2. Variabel

Menurut Sugiyono (2005) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel dibedakan menjadi variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X). Dalam penelitian ini variabel bebas dari budaya organisasi adalah integrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5). Sedangkan yang merupakan variabel terikat adalah kepuasan kerja (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Singarimbun (1995), salah satu unsur yang sangat menentukan komunikasi antar peneliti adalah definisi operasional, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sedangkan menurut Cooper dan Emory (1995) definisi operasional adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Istilah-istilah ini harus mempunyai rujukan-rujukan empiris (artinya kita harus bisa menghitung, mengukur atau dengan cara yang lain dapat mengumpulkan informasi melalui penalaran kita). Definisi operasional dari variabel-variabel penelitian ini adalah :

- Integrasi (X_1)

Integrasi adalah sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

(a) Koordinasi

(b) Kebersamaan

- Perilaku kepemimpinan (X_2)

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

- (a) Perilaku mengarahkan
- (b) Perilaku mendukung
- (c) Penghargaan kepada bawahan

- Stabilitas (X_3)

Stabilitas adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan, dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

- (a) Melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan
- (b) Perasaan bangga dan ikut memiliki

- Orientasi detail (X_4)

Orientasi detail adalah tingkat tuntutan terhadap pegawai untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

- (a) Tingkat ketelitian
- (b) Cepat tanggap

- Orientasi hasil (X_5)

Orientasi hasil adalah tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

- (a) Kebebasan cara mencapai tujuan
- (b) Mengutamakan hasil kerja

Tabel 2
Konsep, indikator, variabel dan item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	
Budaya Organisasi (X)	Integrasi (X ₁)	1. Koordinasi	1. Mendorong pegawai / unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi 2. Adanya kejelasan tugas dari masing-masing bagian	
		2. Kebersamaan	1. Rasa kebersamaan di antara pegawai 2. Saling mendorong dan memberikan motivasi	
	Perilaku Kepemimpinan (X ₂)	1. Perilaku mengarahkan	1. Memberikan petunjuk cara melakukan suatu pekerjaan 2. Pemberitahuan batas-batas wewenang	
		2. Perilaku mendukung	1. Memperllihatkan kepercayaan kepada bawahan 2. Komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan	
		3. Penghargaan kepada bawahan	1. Memberikan penghargaan dan kompensasi kepada pegawai sesuai dengan kinerja yang telah dicapai	
	Stabilitas (X ₃)	1. Melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan	1. Memperhitungkan lebih dulu pekerjaan yang akan dilakukan	
		2. Perasaan bangga dan ikut memiliki	1. Memiliki perasaan bangga dan ikut memiliki	
	Orientasi detail (X ₄)	1. Ketelitian	1. Selalu dituntut untuk teliti sehingga hasil yang dicapai dapat optimal	
		2. Cepat tanggap	1. Selalu tanggap terhadap adanya masalah	
	Orientasi hasil (X ₅)	1. Kebebasan cara mencapai tujuan	1. Memberikan kebebasan cara dalam mencapai tujuan	
		2. Mengutamakan hasil kerja	1. Mengutamakan hasil kerja yang dicapai daripada metode kerja yang digunakan	
	Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan Kerja Pegawai (Y)	1. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan	1. Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan 2. Pengarahan pimpinan mengenai prosedur kerja
			2. Kesesuaian kompensasi	1. Keadilan dalam pelaksanaan promosi dengan pekerjaan 2. Kejelasan pengembangan karir
			3. Kondisi kerja yang mendukung	1. Teguran dilakukan diruangan tertutup atau tidak didepan sesama pegawai 2. Gaya pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin
4. Rekan kerja yang mendukung			1. Dorongan dari teman sekerja 2. Kerjasama dalam pekerjaan	

4. Skala Pengukuran

Pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*, yaitu dengan memberikan pilihan jawaban untuk rata-rata pernyataan. Menurut Sugiyono (2005) bahwa dengan skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item instrumen dari tanggapan responden yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata dan jawaban itu diberi skor :

- (a) Selalu, diberi skor = 5
- (b) Sering, diberi skor = 4
- (c) Terkadang, diberi skor = 3
- (d) Jarang sekali, diberi skor = 2
- (e) Tidak pernah, diberi skor = 1

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2005) menjawab bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud sebagai populasi adalah seluruh pegawai tetap Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang yang berjumlah 62 orang.

2. Sampel

Sugiono (2005) mengatakan bahwa sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sampel merupakan bagian dari populasi/semesta sebagai wakil (representasi) populasi atau semesta itu (Kerlinger, 1996). Adapun sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2005,) *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak pada anggota populasi tanpa memperhatikan strata yang ada. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

Dalam menentukan ukuran sampel penelitian, peneliti menggunakan rumus Slovin yang memasukkan unsur kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir. Dengan jumlah keseluruhan pegawai dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, maka untuk menentukan besarnya sampel penelitian yang direncanakan oleh peneliti, sesuai dengan rumus Slovin (Sanusi, 2006), adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

a = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Jumlah sampel yang diambil adalah

$$n = \frac{62}{1 + 62(0.05)^2}$$

$$= \frac{62}{1,15}$$

$$= 53,913043 \text{ atau dibulatkan menjadi } 54 \text{ orang}$$

Berdasarkan rumus tersebut maka sampel penelitian diambil dari populasi pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang adalah 54 orang.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Data primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian. Data primer dikumpulkan oleh peneliti melalui penyebaran

kuisisioner yang diberikan kepada responden dan juga wawancara dengan pihak-pihak terkait

(b) Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian yang berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum organisasi, komposisi pegawai serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Metode Kuisisioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

(b) Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Kuisisioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang berupa tanggapan terhadap budaya organisasi dan kepuasan kerja.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

(a) Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002), yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = koefisien korelasi

X = skor butir

Y = skor total butir

n = jumlah sampel

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan dari kuisisioner dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

(b) Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002), reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dalam Arikunto (2002), sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum a_b^2}{a_t^2} \right]$$

Keterangan :

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$S2bs$ = jumlah varians butir

$2ts$ = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha $> 0,60$

(Sekaran, 2003)

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah : mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah :

1. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Statistik Inferensial

Menurut Hasan (2005) statistik inferensial adalah bagian dari statistik yang mempelajari mengenai penafsiran dan penarikan kesimpulan yang berlaku secara umum dari data yang telah tersedia. Statistik inferensial berhubungan dengan pendugaan populasi dan pengujian hipotesis dari suatu data/keadaan/fenomena, atau dengan kata lain berfungsi meramalkan dan mengontrol keadaan/kejadian..

(a) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah alat uji statistik yang digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan regresi linier berganda dalam Sugiyono (2005), yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Keterangan :

Y = variabel terikat

a = konstanta

b_1, b_2, \dots, b_n = koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas

X_1, X_2, \dots, X_n = variabel bebas

e = *Disturbance item*

Persamaan regresi linier berganda semakin baik jika nilai koefisien determinasi (R^2) semakin besar atau mendekati 1. R^2 menjelaskan proporsi variasi dalam variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) yaitu dengan rumus :

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi

ESS = Jumlah kuadrat yang dijelaskan

RSS = Jumlah kuadrat residual

TSS = ESS+RSS

(Sumarsono,2004)

(b) Analisis Simultan (uji F)

Untuk menguji signifikansi dari koefisien regresi linier berganda, digunakan uji F sehingga dapat diketahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k) - 1}$$

Keterangan :

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah pengamatan (sampel)

(Sumarsono,2004)

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : variabel intergrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

H_1 : variabel intergrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} . Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel integrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) secara simultan memiliki pengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja (Y). Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel integasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

(c) Analisis Parsial (uji t)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas yang dominan berpengaruh di antara variabel bebas yang ada. Dalam analisis parsial ini digunakan uji t. Rumus yang digunakan adalah :

$$t = \frac{\beta_i - \beta_i}{Se(\beta_i)}$$

Keterangan :

β_i = koefisien regresi

Se = standar deviasi

(Sumarsono,2004)

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : variabel intergrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

H_1 : variabel intergrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y).

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} . Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Seluruh rangkaian proses analisis data di atas dilakukan melalui program *SPSS for windows 15.0* yang akan membantu menyelesaikan formulasi yang telah dijabarkan sebelumnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

Dewasa ini tuntutan terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan dan akuntabel terhadap masyarakat merupakan hal yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah terutama Pemerintah Daerah akibat dari penerapan otonomi daerah yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

Terobosan dan inovasi pada peningkatan pelayanan publik yang perlu dilakukan Pemerintah Daerah terkait dengan pelayanan publik tersebut terutama pada peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan sarana serta prasarana pendukungnya sebagai alat kerja pelayanan publik yang memadai dan berbasis pada teknologi informasi (globalisasi).

Terkait dengan peningkatan pelayanan publik pada bidang perijinan, Pemerintah Kota Malang telah membentuk Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk penyelesaian perijinan yang telah dilimpahkan oleh Walikota Malang dengan sistem satu pintu. Hal ini selaras yang diamanatkan oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Berdasarkan peraturan Walikota Malang Nomor 8 Tahun 2009 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Pelayanan Perijinan yang dilaksanakan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, melaksanakan penyelesaian perijinan yang dilimpahkan oleh Wakilikota Malang sebanyak 12 ijin. Sedangkan proses perijinan mulai dari permohonan ijin sampai diterbitkan ijin dilaksanakan oleh badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dengan proses penerbitannya melalui Tim Pertimbangan Ijin/Tim Teknis dan atau rekomendasi dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang mempunyai kewenangan pangkal.

Dengan dibentuknya Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang sebagai ujung tombak pelayanan publik dibidang perijinan di Kota Malang, perlu

disertai dengan pelayanan prima peningkatan kualitas pada pelayanan publik guna mencapai kepuasan masyarakat pada pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terutama pada mekanisme pelayanan yang lebih sederhana dan peningkatan SDM yang professional dengan ditunjang infrastruktur (sarana dan prasarana kerja) yang memadai.

2. Dasar Hukum Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

Dasar hukum penyelenggaraan perijinan maupun biaya retribusi/ pajak dalam menjalankan 12 kewenangan perijinan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang adalah sebagai berikut:

- 1) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Nomor 5 Tahun 1990 tentang Pemberian Izin Tempat Usaha dan Izin Undang-Undang Gangguan (HO) Dalam Kotamadya Daerah Tingkat II Malang. (Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Tahun 1992 Nomor 4/B).
- 2) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Nomor 4 Tahun 1998 tentang Pajak Reklame (Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Tahun 1998 Nomor 4/A).
- 3) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Retribusi Ijin Trayek (Lembaran Daerah Kotamadya Tingkat II Malang Tahun 1999 Nomor 05 Seri A) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 19 Tahun 2005 (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2005 Nomor 03 Seri C).
- 4) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Nomor 6 Tahun 1999 tentang Retribusi Pemakaian Kekayaan Daerah (Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Malang Tahun 1999 Nomor 06 Seri A) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 4 Tahun 2001 (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2001 Nomor 02 Seri B).
- 5) Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tigkat II Malang Nomor 7 Tahun 1999 tentang Retribusi Ijin Gangguan (Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Kota Malang Tahun 1999 Nomor 07 Seri A).

- 6) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2000 tentang Pengaturan Usaha Rekreasi dan Hiburan Umum Di Kota Malang (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2000 Nomor 03 Seri C).
- 7) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 7 Tahun 2001 tentang Pengaturan Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Malang Tahun 2001- 2011 (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2001 Nomor 10 Seri C).
- 8) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 12 Tahun 2001 tentang Pengaturan Usaha dan Retribusi Bidang Industri dan Perdagangan (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2001 Nomor 04 Seri B).
- 9) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 15 Tahun 2001 tentang Analisis Mengenai Dampak Lingkungan Hidup (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2001 Nomor 16 Seri C).
- 10) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Penyelenggaraan Bangunan (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2004 Nomor 01/E, Tambahan Lembaran Daerah Kota Malang Nomor 1).
- 11) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas Daerah sebagai Unsur Pelaksana Pemerintah Kota Malang (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2004 Nomor 2/D).
- 12) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 11 Tahun 2004 tentang Retribusi Perijinan Bangunan (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2004 Nomor 3/C).
- 13) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 3 Tahun 2006 tentang Penyelenggaraan Pemakaman (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2006 Nomor 1 Seri E).
- 14) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 4 Tahun 2006 tentang Penyelenggaraan Reklame (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2006 Nomor 2 Seri E).
- 15) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 5 Tahun 2006 tentang Pengawasan, Pengendalian dan Pelarangan Penjualan Minuman Beralkohol (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2006 Nomor 3 Seri E, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 34).

- 16) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 6 Tahun 2006 tentang Penyelenggaraan Usaha Pemondokan (Lembaran Daerah Kota Malang Tahun 2006 Nomor 4 Seri E, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 35).
- 17) Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 2 Tahun 2007 tentang Retribusi Pelayanan Pemakaman
- 18) Peraturan Walikota Malang Nomor 11 Tahun 2005 tentang Upaya Pengelolaan Lingkungan Hidup dan Upaya Pemantauan Lingkungan Hidup (Ukl-Upl) (Berita Daerah Kota Malang Tahun 2005 Nomor 11 Seri E).
- 19) Peraturan Walikota Malang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Sistem dan Prosedur Tetap Pelayanan Perijinan yang Dilaksanakan Pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.
- 20) Peraturan Walikota Malang Nomor 6 Tahun 2007 tentang Perubahan Peraturan Walikota Malang Nomor 13 Tahun 2006 Tentang Sistem dan Prosedur Tetap Pelayanan Perijinan yang Dilaksanakan Pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.
- 21) Peraturan Walikota Malang Nomor 4 Tahun 2008 tentang Tata Cara Perhitungan Pajak Reklame, Peraturan Walikota Malang Nomor 50 Tahun 2007 tentang Penyelenggaraan Telekomunikasi.
- 22) Peraturan Walikota Malang Nomor 11 dan No. 10 pada Tahun 2007 dan Tahun 2008 tentang Ijin Mendirikan Bangunan Bagi Bangunan yang Sudah Berdiri (Pemutihan IMB).
- 23) Peraturan Walikota Malang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Titik Strategis Pemasangan Reklame.
- 24) Peraturan Walikota Malang Nomor 22 Tahun 2008 tentang Tata Cara Perijinan, Pemasangan dan Pencabutan Ijin Reklame.
- 25) Keputusan Walikota Malang Nomor 127 Tahun 2001, tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Usaha Pengandangan Kendaraan Bermotor Truk dan Bus dan sejenisnya.

- 26) Keputusan Walikota Malang Nomor 231 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Tempat Usaha.
- 27) Keputusan Walikota Malang Nomor 232 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Usaha Percetakan.
- 28) Keputusan Walikota Malang Nomor 233 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Keramaian Umum.
- 29) Keputusan Walikota Malang Nomor 234 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Usaha Play Station.
- 30) Keputusan Walikota Malang Nomor 235 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Penggunaan Tanah Makam.
- 31) Keputusan Walikota Malang Nomor 236 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Mendirikan Bangunan.
- 32) Keputusan Walikota Malang Nomor 237 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Usaha Angkutan.
- 33) Keputusan Walikota Malang Nomor 238 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Trayek.
- 34) Keputusan Walikota Malang Nomor 239 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan

Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Usaha VCD dan Rekaman Video.

- 35) Keputusan Walikota Malang Nomor 240 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Usaha Bioskop.
- 36) Keputusan Walikota Malang Nomor 241 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Persewaan Gedung Pemerintah Daerah.
- 37) Keputusan Walikota Malang Nomor 249 Tahun 2006 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Gangguan.
- 38) Keputusan Walikota Malang Nomor 240 Tahun 2001 tentang Pendelegasian Tugas dan Wewenang Walikota Malang Kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk Penyelesaian Ijin Reklame.

3. Struktur Organisasi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

Ruang lingkup tugas Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 68 Tahun 2008 tentang Uraian, Tugas pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Palayanan Perijinan terpadu sebagai unsur Pelaksana Pemerintah Kota Malang sebagai berikut:

- a) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pelayanan perijinan terpadu.
- b) Penyusunan dan pelaksanaan Rancangan Strategis (Renstra) dan Rancangan Kerjan (Renja) di bidang pelayanan perijinan terpadu.
- c) Penyelenggaraan pelayanan administrasi perijinan bidang Perekonomian, Pariwisata, Sosial Budaya dan Pekerjaan Umum.
- d) Pelayanan koordinasi proses pelayanan perijinan bidang Perekonomian, Pariwisata, Sosial Budaya dan Pekerjaan umum.
- e) Pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan.

- f) Pemantauan dan evaluasi proses pemberian pelayanan perijinan.
- g) Pelaksanaan pelayanan informasi dan pengaduan masyarakat di bidang pelayanan perijinan terpadu.
- h) Pelaksanaan kegiatan di bidang pemungutan retribusi.
- i) Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan dan kearsipan.
- j) Pelaksanaan Standard Pelayanan Minimal (SPM).
- k) Penyusunan dan pelaksanaan Standard Pelayanan Publik (SPP).
- l) Pelaksanaan fasilitas pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat prlanggan secara periodic yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan.
- m) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah;
- n) Pemberdayaan jabatan fungsional.
- o) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- p) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Adapun susunan struktur organisasi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang meliputi:

- a) Kepala Badan.
- b) Sekretariat, terdiri dari:
 - a. Sub bagian Penyusunan Program
 - b. Sub bagian Keuangan.
 - c. Sub bagian Umum.
- c) Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian
- d) Bidang Pelayanan Perijinan Pariwisata, Sosial dan Budaya.
- e) Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum.
- f) Tim Teknis.
- g) Kelompok Jabatan Fungsional.

Sedangkan tugas tiap bidang tersebut adalah sebagai berikut:

- i. Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian:

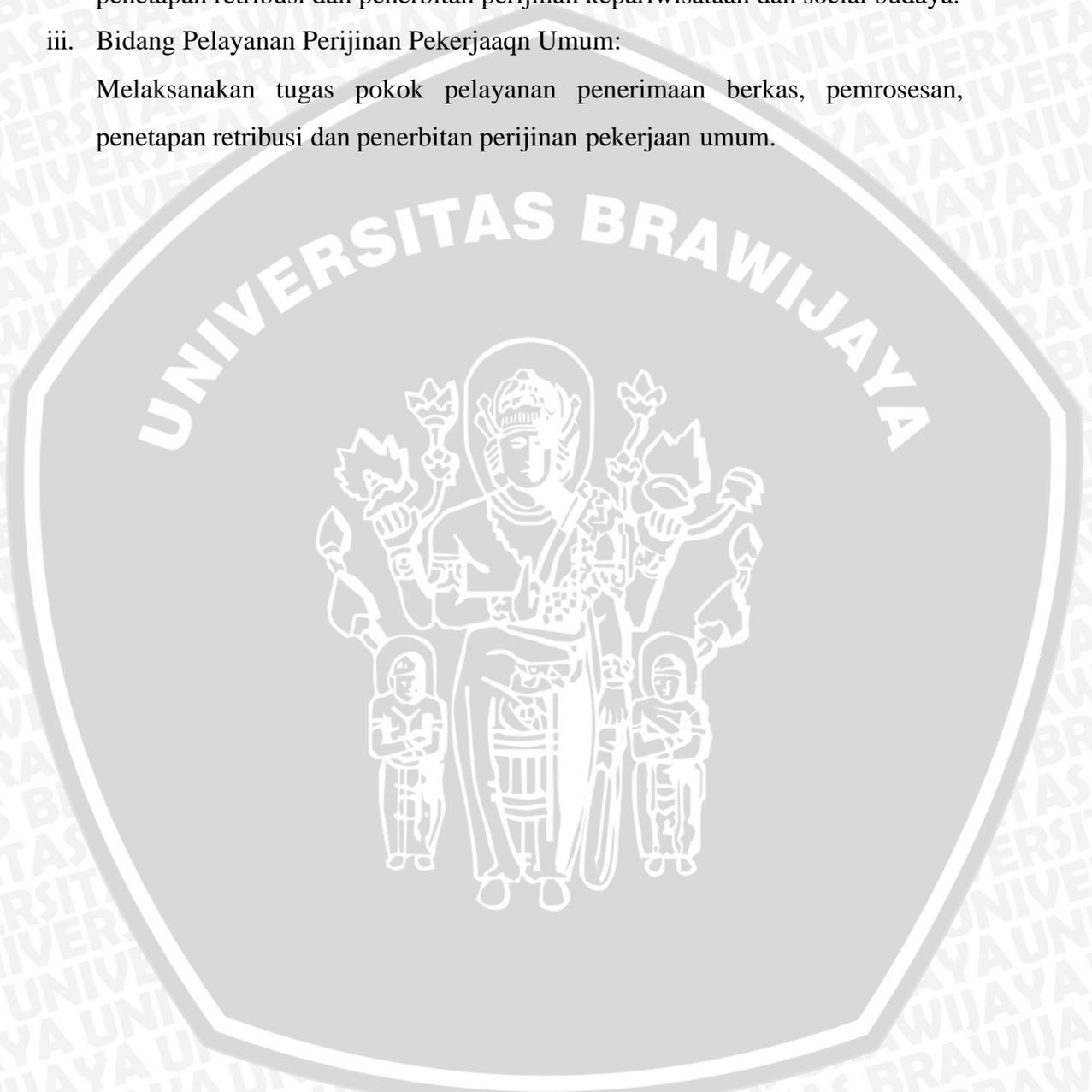
Melaksanakan tugas pokok pelayanan penerimaan berkas, pemrosesan, penetapan retribusi dan penerbitan perijinan perekonomian.

ii. Bidang Pelayanan Perijinan Pariwisata, Sosial dan Budaya:

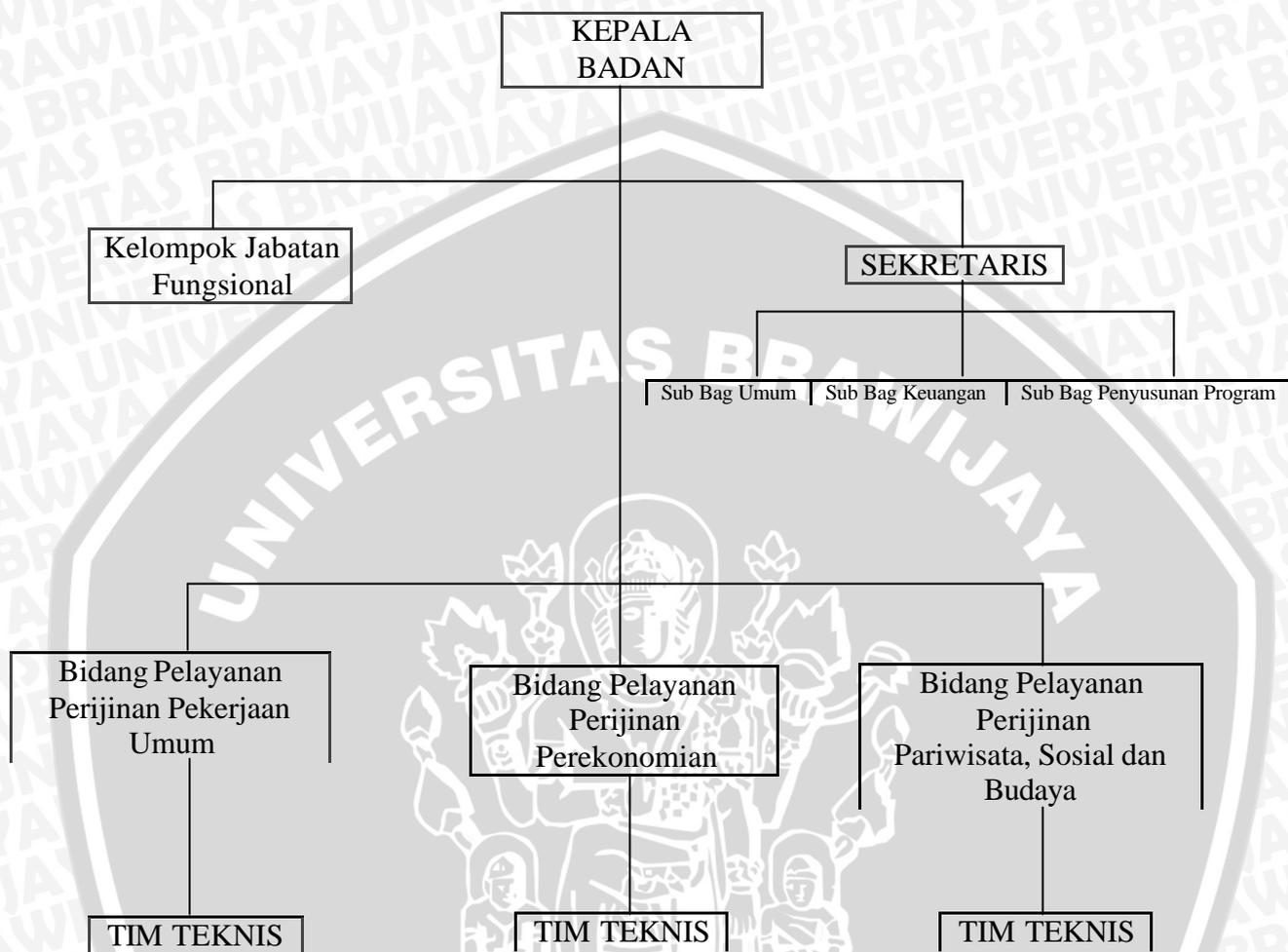
Melaksanakan tugas pokok pelayanan penerimaan berkas, pemrosesan, penetapan retribusi dan penerbitan perijinan kepariwisataan dan social budaya.

iii. Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaqn Umum:

Melaksanakan tugas pokok pelayanan penerimaan berkas, pemrosesan, penetapan retribusi dan penerbitan perijinan pekerjaan umum.



Gambar 6
STRUKTUR ORGANISASI
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU KOTA MALANG



Sumber: Badan Pelayanan Perijinan Terpadu, 2010

4. Visi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu kota Malang

Visi berkaitan dengan pandangan ke depan yang menyangkut kemana instansi Pemerintah Kota Malang khususnya Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang harus dibawa dan diarahkan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan tujuan otonomi daerah yang harus melayani masyarakat secara optimal dan berdaya guna.

Visi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

“ Menuju Pelayanan Perijinan Satu Pintu yang Cepat dan Berkualitas “

Prinsip – prinsip dari visi diatas adalah:

- a. Pelayanan Perijinan satu Pintu, yaitu:

Pelayanan Perijinan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh Walikota Malang, mulai dari Penerimaan Permohonan, Pemrosesan, Penandatanganan Keputusan Perijinan dan Pembayaran Retribusi/Pajak Perijinan dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Sehingga masyarakat yang mengurus atau mengajukan permohonan Perijinan hanya di Kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.

b. Pelayanan Perijinan yang Cepat, yaitu:

- Cepat dalam waktu penyelesaian ijin yang terukur mulai dari permohonan masuk sampai terbitnya keputusan Perijinan dengan ditentukannya Standard Waktu Minimal waktu penyelesaian ijin untuk tiap jenis ijin.
 - Cepat dan mudah dalam memperoleh persyaratan perijinan terutama persyaratan yang banyak melibatkan instansi terkait disederhanakan.
 - Cepat dalam pemrosesan pelayanan perijinan baik yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu maupun yang melibatkan instansi terkait dengan berperan aktif dalam pemrosesan ijin tersebut ditunjang dengan SDM dan sarana/prasarana perijinan yang memadai.
 - Cepat dalam informasi pelayanan perijinan yang transparan terutama dalam persyaratan, waktu penyelesaian, biaya perijinan dan menangani pengaduan masyarakat.
- Dalam pelayanan perijinan yang cepat tersebut diatas, akan diperoleh efisiensi dalam biaya pelayanan perijinan.

c. Pelayanan Perijinan yang berkualitas, yaitu:

- Produk perijinan yang diterbitkan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu memiliki kepastian hukum, dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel) dan aman.
- Dalam memberikan pelayanan perijinan, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu didukung dengan:
 - SDM yang berkualitas dan profesional.
 - Sarana dan Prasarana yang memadai dan berkualitas.

- Data base perijinan yang didukung dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM) Perijinan.
- Pelayanan perijinan yang terukur dengan ISO 9001:2000.

5. Misi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

- Meningkatkan Mutu Pelayanan Perijinan yang Cepat, Tepat, Akurat, Transparan dan Akuntabel.
- Meningkatkan dan Membentuk Kualitas Aparatur Perijinan yang Profesional dalam melayani masyarakat dalam bidang perijinan.
- Meningkatkan Sarana dan Prasarana Perijinan terutama pada tempat serta alat kerja yang memadai.
- Meningkatkan koordinasi dan kerja sama antar SKPD terkait guna mempercepat proses perijinan dengan Membentuk Tim Pertimbangan Ijin dan Tim Teknis.
- Meningkatkan kesadaran serta pemberdayaan masyarakat dalam bidang perijinan.

6. Motto dan Komitmen Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu

- **Motto Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang**

2M mempermudah Persyaratannya dan mempercepat Ijinnya

Makna motto:

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berupaya untuk mempermudah persyaratan dan mempercepat proses penyelesaian ijin dengan melakukan inovasi sesuai ketentuan yang berlaku dan tuntutan masyarakat.

- **Komitmen/janji Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang**
 - Siap memberikan pelayanan terbaik dan tercepat untuk mencapai kepuasan masyarakat dalam perijinan.
 - Siap mengikuti globalisasi dalam pelayanan perijinan.
 - Siap menjadi motor dalam mengerjakan Arus Investasi di Kota Malang dalam perijinan.
 - Siap menjalankan perijinan satu pintu di Kota Malang.

7. Strategi Pelayanan Perijinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu

Strategi pelayanan publik perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dengan dua strategi yaitu:

o Strategi Internal

1. Mempermudah dan mempercepat pelayanan perijinan dengan melibatkan semua bidang di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu sesuai Tupoksinya didalam menjalankan Mekanisme Proses Perijinan.
2. Meningkatkan Kualitas Aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Yang Profesional, antara lain:
 - a) Menempatkan Petugas sesuai dengan Disiplin Ilmu yang Dimiliki (Sarjana Teknis dan Administrasi).
 - b) Pelatihan yang terkait dengan Bidang Teknis Perijinan (Tata Ruang, Lingkungan, Bangunan, dsb) dan etika Pelayanan Publik.
 - c) Lokakarya, Seminar, Studi Banding, dsb.
 - d) Pemberian Insentif dan Reward bagi pegawai yang berprestasi.
3. Meningkatkan Sarana dan Prasarana Bekerja di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.
 - i. Tempat bekerja dan ruang pelayanan masyarakat yang Bersih, Indah, Sejuk dan Nyaman.
 - ii. Alat Bekerja yang Memadai terutama: Kompueter dan pendukungnya, Sarana Transportasi serta alat perkantoran yang memadai.
 - iii. Menggunakan Teknologi Informasi (TI) dalam program aplikasi pelayanan perijinan baik melalui Lokal Area Network (LAN) dan Internet.

o Strategi Eksternal

1. Meningkatkan Koordinasi dan Kerja Sama yang baik dengan SKPD yang terkait dalam proses perijinan antara lain:
 - a) Dinas Pekerjaan Umum.

- b) Dinas Pertamanan dan Kebersihan.
 - c) Dinas Perhubungan.
 - d) Dinas INFOKOM dan Pariwisata.
 - e) DISPENDA.
 - f) Dinas Perindustrian dan Koperasi.
 - g) SATPOL PP.
 - h) Bagian Perekonomian.
 - i) Bagian Hukum.
 - j) Badan Lingkungan Hidup, dsb
2. Penyuluhan dan Pemberdayaan Masyarakat terkait Perijinan.
 3. Sosialisasi/informasi perijinan pada Media Cetak, Elektronik dan Internet.
 4. Kerja sama dengan pihak Perguruan Tinggi dan Swasta dalam pengembangan Teknologi Informasi (TI) publik dan peningkatan SDM Aparatur Dinas Perijinan.

8. Sumber Daya Manusia Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

Dalam penyelenggaraan pelayanan perijinan kekuatan SDM terutama terkait kualitasnya merupakan salah satu indicator yang vital didalam penyelenggaraan pelayanan publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.

Adapun jumlah SDM atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang 62 PNS dengan rincian:

- a) Kepala Badan
 - o Jumlah : 1 Orang
 - o Pendidikan : S2
 - o Golongan : IV
- b) Bagian Tata Usaha
 - o Jumlah : 26 Orang
 - o Pendidikan
 - S2 : 3 Orang
 - S1 : 5 Orang
 - D2/D3 : 4 Orang

SMU/SMK : 10 Orang

SMP : 3 Orang

SD : 1 Orang

o Golongan

IV : 1 Orang

III : 9 Orang

II : 12 Orang

I : 4 Orang

c) Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian

o Jumlah : 12 Orang

o Pendidikan

S2 : 3 Orang

S1 : 3 Orang

D2/D3 : - Orang

SMU/SMK : 6 Orang

SMP : - Orang

SD : - Orang

o Golongan

IV : - Orang

III : 11 Orang

II : 1 Orang

I : - Orang

d) Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum

o Jumlah : 16 Orang

o Pendidikan

S2 : - Orang

S1 : 7 Orang

D2/D3 : 1 Orang

SMU/SMK : 6 Orang

SMP : 2 Orang

SD : - Orang

o Golongan

IV	: - Orang
III	: 7 Orang
II	: 8 Orang
I	: 1 Orang

e) Bidang Pelayanan Perijinan Parsosbud

o Jumlah	: 7 Orang
o Pendidikan	
S2	: 1 Orang
S1	: 2 Orang
D2/D3	: 1 Orang
SMU/SMK	: 3 Orang
SMP	: - Orang
SD	: - Orang
o Golongan	
IV	: - Orang
III	: 4 Orang
II	: 3 orang
I	: - Orang

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang adalah sebagai lembaga ujung tombak dalam pelayanan perijinan administrasi di Kota Malang sehingga diperlukan SDM yang memiliki kompetensi didalam melaksanakan tugas di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, adapun pengembangan kedepan terkait SDM di Badan Pelayanan Pereijjianan Terpadu Kota Malang yang langsung terlibat dalam pelayanan perijinan dapat dilihat pada table dibawah ini :

Tabel 3
Kompetensi PNS Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

A. PETUGAS LOKET PENERIMAAN IJIN		SURVEY LAPANGAN	JML	KOMPETENSI
PENERIMAAN PERMOHONAN 15 JENIS IJIN (TERMASUK PROSES REKLAME ISIDENTIAL TRAYEK & IJIN USAHA ANKUTAN DAN IJIN KERAMAIAAN UMUM/TONTONAN)		-	5	1. D2/D3/S1 2. Bisa Komputer 3. Memahami peraturan 4. Luwes dan Tegas
B. PETUGAS PEMROSESAN DAN PENETAPAN				
1	IJIN MENDIRIKAN BANGUNAN	IMB Sudah Berdiri	4	1. STM/D3/S1 2. Bisa Komputer 3. Memahami Tata Ruang/AP 4. Memahami Gambar
2	IJIN GANGGUAN	HO	4	1. D3/S1 2. Bisa Komputer 3. Memahami Tata Ruang 4. Mengerti Lingkungan
3	IUJK	-	3	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
4	IJIN REKLAME TETAP	Reklame Besar Reklame Kecil	3	1. STM/D3/S1 2. Bisa Komputer 3. Memahami Tata Ruang
5	SIUP, TDI, IUI, DAN PERLUASAN INDUSTRI	-	2	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
6	IJIN USAHA PERCETAKAN	-	1	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
7	IJIN PENGGUNAAN TAHAH MAKAM	-	2	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
8	<ul style="list-style-type: none"> o IJIN USAHA VCD, DVD, LD DAN REKAMAM VIDEO o IJIN USAHA BIOSKOP o IJIN USAHA PLAYSTATION o IJIN PARIWISATA o IJIN PENEGUNANAN BANGUNAN MILIK PEMDA 	-	1	1. D3/S1 2. Bisa Komputer
9	PETUGAS LEGALISASI REKLAME INSIDENTIAL	-	1	1. SMP/SMA/D3
C. PETUGAS TATA USAHA				
1	PETUGAS PENCETAK SKRD SEMUA IJIN	-	2	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
2	PETUGAS BENDAHARA PENERIMA A / KASIR	-	1	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
3	PETUGAS PENOMORAN DAN PENGAMBILAN IJIN	-	1	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
4	PETUGAS LEGALISASI IJIN & ARSIP	-	1	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
5	PETUGAS EMAIL, SMS DAN PENGADUAN di SIM	-	1	1. SMA/D3/S1 2. Bisa Komputer
6	PETUGAS INFORMASI DI LOKET	-	1	1. D3/S1 2. Memahami Peraturan 3. Bisa Komputer
7	PETUGAS MONITORING DAN EVALUASI di SIM	-	2	1. D3/S1 2. Bisa Komputer
JUMLAH PETUGAS			35	

Sumber: Badan Pelayanan Terpadu Kota Malang, 2010

Selain hal itu, kedepan Kompetensi Aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang diharuskan mempunyai hal-hal sebagai berikut :

a) Petugas Pelayanan :

- Disiplin.
- Memahami dan mengerti peraturan terkait perijinan.
- Tanggung Jawab.
- Jujur.
- Kerja sama.
- Prakarsa / Inisiatif.
- Loyal terhadap atasan.
- Ramah dan Bersahabat terhadap pemohon.

b) Syarat Jabatan yang harus dipenuhi :

- Eselon II.
- Eselon III.
- Eselon IV.

c) Klasifikasi Format/Informal dan Diklat :

- S2, S1, D3 dan SLTA.
- Diklatpim II, III, dan IV.
- Pelatihan ISO 9001 : 2000.
- Pelatihan Audit Internal.
- Pelatihan Etika Pelayanan.
- Pelatihan SIM Perijinan.
- Pelatihan Teknis Perijinan.

9. Sarana dan Prasarana Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

Sarana dan prasarana utama pelayanan publik yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terdiri atas :

a) Perkantoran Terpadu Gedung A Lantai II beralamat di JL. Mayjen Sungkono Arjowinangun Malang. Adapun gedung Badan Pelayanan Perijinan Terpadu terbagi atas:

- Ruang Tunggu Pemohon (masyarakat) dilengkapi dengan AC.

- Loker Perijinan (Loker Informasi dan Pengaduan, Loker Legalitas, Loker PU, Loker Perekonomian, Loker Parsosbud, Loker Pembayaran Retribusi, dan Loker Pengambilan SK).
- Ruang Kepala Badan
- Ruang Sekretaris.
- Ruang Kabid Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum.
- Ruang Kabid Pelayanan Perijinan Perekonomian.
- Ruang Kabid Pelayanan Perijinan Pariwisata dan Sosial Budaya.
- Ruang Kasubag Sungram dan Staf.
- Ruang Kasubag Umum dan Staf
- Ruang Kasubag Keuangan dan Staf.
- Ruang Staf Bidang PU.
- Ruang Staf Bidang Perekonomian dan Parsosbud.
- Ruang Rapat.
- Ruang Arsip.
- Musholla.
- WC Umum.
- Parkir yang cukup luas.

b) Peralatan Perkantoran Utama

- Mobil Dinas : 1 Unit Toyota Avansa Tahun 2005.
- Mobil Operasional : 1 Unit Toyota Kiojang Tahun 1996.
- Sepeda Motor :
 - 2 Unit Supra X Tahun 2006.
 - 1 Unit Supra X Tahun 2001.
 - 1 Unit GL Max Tahun 1990.
- Computer
 - 3 Unit Laptop Pentium IV Dual Core.
 - 16 Unit Pentium IV Dual Core dan LC Monitor 17”.
 - 4 Unit Pentium IV.

- 8 Unit Pentium III.
- 1 Unit Monitor Touch screen.
- 1 Unit Server HP Proliant ML 150.
- 1 Unit Server Pentium III IBM.
- 1 Unit LCD 32” (Informasi).
- 1 Unit LCD Proyektor.
- 1 Unit SMS Gate Way.
- Printer
 - 2 Unit Printer Canon Pixma IX 4000.
 - 2 Unit Printer Canon Pixma IX 3300.
 - 2 UNIT Printer Canon MP 160.
 - 2 Unit Printer LBP 2900.
 - 1 Unit Printer HP laser jet (ukuran folio).
 - 3 Unit Printer Panasonic KX P 3626.
 - 2 Unit Printer Canon LX 300+.
 - 1 Unit Printer Canon BC 1000 SP.
 - 1 Unit Printer Canon Prima IP 1700.
- c) Telepon
 - 1 Unit Telepon Induk (0341) 751535.

10. Prosedur Pelayanan Perijinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu

Kota Malang

i. Jenis Pelayanan Ijin

Jenis pelayanan ijin yang diselenggarakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, mulai dari Penerimaan Permohonan, Pemrosesan, Penandatanganan Keputusan Ijin dan Pembayaran retrebusi/pajak perijinan sejumlah 15 (lima belas) ijin berdasarkan :

- Peraturan Walikota Malang Nomor 8 tahun 2009 tentang system dan Prosedur Tetap Pelayanan Perijinan yang dilaksanakan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, ada 12 (dua belas) ijin sebagai berikut :
 - 1) Ijin Mendirikan Bangunan (IMB).

- ✓ IMB Baru
- ✓ IMB bagi bangunan yang sudah berdiri.
- 2) Ijin Gangguan (IG).
 - ✓ Ijin Gangguan Kecil.
 - ✓ Ijin Gangguan Sedang.
 - ✓ Ijin Gangguan Besar.
- 3) Ijin Pemasangan Media Reklame.
 - ✓ Ijin Pemasangan Media Reklame Insidentil (Umbul-umbul, Spanduk, Baliho, dls).
 - ✓ Ijin Pemasangan Media Reklame Tetap / Permanen (Neon Box, Papan, Bando jalan, dls).
- 4. Ijin Usaha Angkutan
- 5. Ijin Trayek.
- 6. Ijin Keramaian Umum / Tontonan
- 7. Ijin Usaha Rental Video Compact Disk (VCD), Digital Video Disk (DVD), Laser Disk (LD), dsan Reklame Video.
- 8. Ijin Usaha Bioskop.
- 9. Ijin Usaha Playstation
- 10. Ijin Penggunaan Tanah Makam
- 11. Ijin Penggunaan Bangunan Milik Pemerintah Daerah
- 12. Ijin Usaha Percetakan
- Pendelegasian Kewenangan Ijin Baru, ada 3 (tiga) Ijin sebagai berikut :
 1. Ijin SIUJK.
 2. Ijin Pariwisata.
 3. Ijin SIUP, TDI, IUI dan Perluasan Industri.

ii. Loket Pelayanan Perijinan.

Loket pelayanan perijinan yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu terdapat pada :

- **Loket Informasi dan Pengambilan Formulir :**
Petugas yang berada di loket ini mempunyai tugas untuk menyediakan dan melayani pemberian Formulir permohonan ijin. Memberikan informasi kepada pemohon baik yang datang langsung maupun melalui telepon terkait pelayanan perijinan meliputi persyaratan administrasi, mekanisme pelayanan, waktu penyelesaian dan ketentuan retribusi bagi pemohon yang akan mengajukan permohonan pemrosesan ijin dan keterangan tentang ijin yang masih dalam proses maupun yang sudah diterbitkan bagi pemohon yang sudah mengajukan permohonan pemrosesan ijin dengan sikap yang ramah, komunikatif dan bersahabat.
- **Loket Permohonan Ijin :**
Petugas yang berada pada loket ini mempunyai tugas untuk menerima, meneliti dan memeriksa permohonan ijin beserta kelengkapannya. Mengembalikan permohonan ijin yang tidak lengkap kepada pemohon untuk dilengkapi. Mencatat dan memberikan nomor register terhadap pemohon ijin yang dinyatakan lengkap dan memberi tanda terima permohonan kepada pemohon. Menyerahkan berkas permohonan ijin kepada petugas pemrosesan untuk diproses sebagaimana ketentuan peraturan perundang-undangan.
- **Loket Pembayaran Retribusi dan Pengambilan Ijin :**
Petugas yang berada pada loket ini mempunyai tugas untuk mencetak SKRD telah ditetapkan untuk disampaikan kepada pemohon sebagai dasar pembayaran retribusi. Menerima pembayaran retribusi dari pemohon yang akan mengambil ijin yang telah diterbitkan. Menyerahkan bukti pembayaran retribusi dan ijin yang telah diterbitkan kepada pemohon.

- Loker Legalisasi Ijin dan Arsip :
Petugas yang berada pada loket ini mempunyai tugas untuk melayani legalisasi fotokopi ijin oleh pemohon yang membawa ijin asli. Melayani legalisasi ijin oleh pemohon yang tidak membawa ijin asli sepanjang arsip ijin dimaksud terdokumentasi.
- Loker Pengaduan :
Petugas yang berada di loket ini mempunyai tugas untuk menerima dan menindaklanjuti pengaduan yang disampaikan secara langsung oleh pemohon sebagaimana ketentuan peraturan perundang-undangan.

11. System Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

Ruang lingkup penerapan system manajemen mutu ISO 9001 : 2000 adalah seluruh proses perijinan yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dan proses pendukungnya.

Khusus untuk penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang ada beberapa persyaratan dari standar yang karena sifat dan kewenangan yang ada, manajemen tidak menerapkan klausul yang dipersyaratkan oleh standar ISO 9001 : 2000. Untuk saat ini pengecualian dari Sistem Manajemen Mutu yang dikembangkan dan diterapkan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terhadap Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 adalah :

- *Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang tidak melakukan perencanaan dan pengembangan produk karena semua jenis kewenangan jasa pelayanan yang diberikan adalah sesuai dengan peraturan perundang-undang yang diatur oleh Pemerintah Kota Malang (Keputusan Walikota).*
- *Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang tidak menerapkan Validitas proses produksi dan penyediaan jasa karena semua proses pelayanan perijinan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota*

Malang dapat diverifikasi pada setiap tahapan prosesnya secara berurutan.

- Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang tidak menerapkan Pengendalian sarana pemantauan dan pengukuran karena penyimpangan pengukuran di lapangan/lokasi tidak mempengaruhi perhitungan retribusi (perhitungan retribusi dalam satuan meter)

Dengan adanya pengesampingan ini, tidak mengurangi kemampuan dari organisasi sebagai pelayan publik dengan memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Sedangkan untuk menjamin penerapan system manajemen mutu berjalan dengan efektif maka dirumuskan perencanaan sesuai yang ditetapkan dalam Sasaran dan Rencana Strategik, dan Prosedur Mutu, Instruksi Kerja yang ditetapkan dengan mengacu pada peraturan dan perundangan yang berlaku.

Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu yang diterapkan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu meliputi:

- 1) Pernyataan terdokumentasi dari Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu.
 - 2) Manual Mutu.
 - 3) Prosedur yang dipersyaratkan oleh Standar Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000.
 - 4) Prosedur yang dibutuhkan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dalam memastikan perencanaan, operasional dan pengendalian prosesnya.
 - 5) Rekaman-rekaman yang dipersyaratkan oleh Standar Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 : 2000.
- Kebijakan Mutu

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berkomitmen untuk memberikan pelayanan perijinan yang *cepat dan mudah* dengan selalu mengutamakan kepuasan pemohon dan masyarakat sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku dan terus menerus melakukan perbaikan *berkesinambungan dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000*

Dalam rangka mewujudkan Kebijakan Mutu tersebut Dinas Perijinan bertekad untuk :

- 1) Meningkatkan mutu pelayanan perijinan.
- 2) Meningkatkan kualitas aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.
- 3) Meningkatkan kesadaran masyarakat tentang manfaat perijinan melalui publikasi perijinan.
- 4) Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di bidang perijinan.

Kebijakan Mutu yang merupakan perwujudan komitmen dari manajemen puncak dalam memenuhi persyaratan, baik persyaratan pelanggan maupun persyaratan peraturan dan perundang-undangan, dan terus-menerus meningkatkan keefektifan system manajemen mutu, dikomunikasikan dan dimengerti oleh segenap pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.

Kebijakan Mutu yang ditentukan, dapat menjadi kerangka untuk menetapkan dan meninjau Sasaran Mutu yang berkelanjutan.

- Sasaran Mutu

Sasaran Mutu ditetapkan pada setiap bagian dan bidang yang ada di lingkup Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, dimana didalamnya berisi Lingkup pekerjaan tiap-tiap bidang disertai target pelaksanaan dan strategi masing-masing bidang.

Sasaran Mutu yang ditetapkan harus terukur dan konsisten dengan Kebijakan Mutu yang telah ditentukan.

- Komunikasi Internal

Untuk menjamin proses komunikasi berjalan secara efektif di lingkungan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, maka Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang menetapkan bentuk-bentuk komunikasi antar lain : Rapat Tujuan Manajemen, Rapat Dinas, Rapat Bidang/Bagian, Apel Pagi, papan pengumuman, dll.

Visi, misi, kebijakan mutu dan sasaran mutu selalu dikomunikasikan dan disosialisasikan. Komunikasi juga untuk menjalin hubungan kerja sama/kemitraan dengan pihak luar (instansi lain/organisasi/asosiasi/dukungan usaha).

Pelaksanaan Komunikasi Internal secara lebih detail dijelaskan dalam “Prosedur Komunikasi Internal (PM/05/MR/35.73.314)

- Prosedur yang dipersyaratkan dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000

Prosedur yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dimana merupakan persyaratan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 meliputi :

1. Prosedur Mutu Tinjauan Manajemen (PM/05/MR/35.73.314)

Tinjauan manajemen dilakukan dalam bentuk rapat dilaksanakan minimal 6 bulan sekali, dimana agenda Tinjauan Manajemen meliputi :

- Hasil Audit Internal
- Umpan Balik Pelanggan
- Kinerja proses dan kesesuaian produk.
- Status Tindakan Koreksi dan Tindakan Pencegahan
- Tindaklanjut dan tinjauan manajemen sebelumnya.
- Perubahan yang berdampak pada system manajemen mutu.
- Rekomendasi untuk perbaikan (improvement).

2. Pembinaan dan pengembangan SDM dilakukan dengan Pelatihan-pelatihan pegawai, baik pelatihan/pembinaan dari pusat (Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah), maupun dari usulan dinas sendiri. Pelatihan yang diikuti adalah Pelatihan yang terkait dengan Bidang Teknis Perijinan (Tata Ruang, Lingkungan, Bangunan, Pelayanan Publik, dsb). Dijelaskan dalam Prosedur Pelatihan Pegawai (PM/01/ TU/ 35.73.314) dan Prosedur Penilaian Pegawai (PM/04/ TU/ 35.73.314).

3. Prosedur mutu yang dilaksanakan masing-masing bidang meliputi :

- Bidang Tata Usaha.
 1. PM Pelatihan Pegawai.
 2. PM Pemeliharaan dan Perbaikan Prasarana.
 3. PM Pengadaan Barang dan Jasa.
 4. PM Penilaian Pegawai.

5. PM Seleksi Rekanan
6. PM Pengendalian Arsip.
 - Bidang Evaluasi dan Pengendalian
 1. PM Evaluasi Kepuasan Pelanggan
 2. Pm Evaluasi dan Pengendalian
 - Bidang Penyuluhan dan Pengaduan
 1. PM Penanganan Pengaduan Masyarakat.
 - Bidang penetapan dan Pembukuan
 1. PM Pembukuan
 - Bidang Pelayanan
 1. Prosedur Mutu Pelayanan yang terdiri dari masing-masing jenis ijin.
 - Manajemen Representatif.
 1. PM Pengendalian Dokumen
 2. PM pengendalian Produk Tidak Sesuai.
 3. PM Audit Mutu Internal.
 4. PM Tindakan Perbaikan dan Pencegahan.

Proses pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu secara keseluruhan dapat dilihat dalam Diagram Interaksi Antar Proses Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.

12. Sistem Informasi Manajemen Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

SIM (Sistem Informasi Manajemen) Badan Pelayanan Perijinan Terpadu merupakan alat bantu Aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dalam memproses ijin berbasis pada Teknologi Informasi (TI).

Dengan adanya SIM Perijinan ini, memudahkan petugas perijinan dalam bekerja karena seluruh pekerjaan pelayanan perijinan telah terkomputerisasi, mulai dari penerimaan ijin, pemrosesan sampai dengan pencetakan SK, sehingga pelayanan kepada masyarakat akan semakin cepat.

Selain itu, dengan SIM Perijinan ini berintegrasi dengan pelayanan perijinanyang dapat diakses oleh masyarakat umum melalui web site Badan Pelayanan Perijinan Terpadu : <http://perijinan.malangkota.go.id>

Adapun Program Aplikasi dalam SIM Perijinan meliputi tahapan-tahapan :

1) Loket Penerimaan

Proses penerimaan berkas permohonan perijinan, dimana petugas memasukkan data (*entry data*) permohonan dengan member nomor registrasi dan mencetak tanda terima.

2) Proses

Tahap memasukkan detail data permohonan untuk masing-masing ijin. Dimana masing-masing jenis ijin memiliki isi detail yang berbeda-beda.

3) Penetapan

Tahap penetapan dan penghitungan retribusi ijin yang dilakukan secara otomatis. Petugas hanya memasukkan variable-variabel yang dibutuhkan, sedangkan proses penghitungan dilakukan oleh system.

4) Penerbitan

Tahap penceyakan SK, dimana data diambil dari tahapan sebelumnya. Sehingga petugas hanya tinggal mencetak SK untuk tiap-tiap jenis ijin.

5) Penomoran SK

Tahap memberikan nomor SK untuk masing-masing jenis ijin

6) Pengambilan

Tahap memasukkan jumlah retribusi yang dibayar serta pemberian tanda SK ijin yang sudah diambil oleh pemohon.

Fasilitas-fasilitas yang tersedia di dalam Program Aplikasi SIM Perijinan Adalah :

1. Manajemen User

Pengaturan pengguna aplikasi disesuaikan dengan tugas masing-masing petugas.

2. History User

Aplikasi ini digunakan untuk melihat aktivitas pegawai petugas dalam pengoperasian SIM.

3. History Berkas/File

Aplikasi ini digunakan untuk melihat jejak berkas/file yang dikerjakan oleh petugas.

4. Aplikasi penyetingan/penentuan data persyaratan ijin, setting nomor regristasi masing-masing ijin, penentuan biaya retribusi atau pajak.

5. Rekapitulasi Data Pemohonan Berisi rekap data permohonan ijin yang masuk di Bidang Pelayanan Terpadu

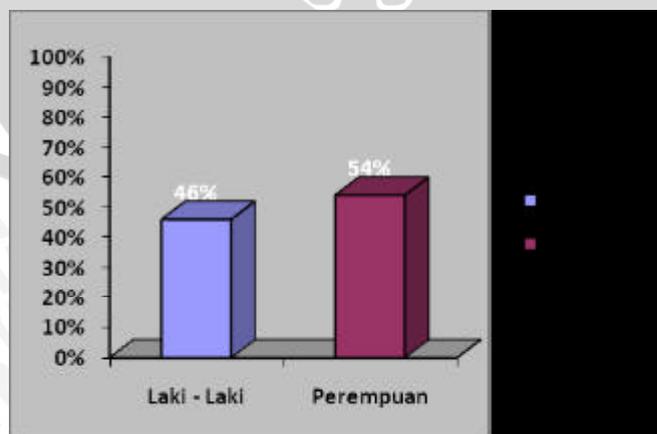
Pelayanan Perijinan melalui media internet dapat diakses masyarakat melalui situs Badan Pelayanan Perijinan Terpadu : <http://perijinan.malang.go.id>. Dalam situs tersebut terdapat profil Badan Prlayanan Perijinan Terpadu, mekanisme dan persyaratan serta biaya perijinan, data perkembangan dan statistic penerimaan ijin, layanan perijinan yang meliputi pengecekan proses masing-masing ijin, pengajuan ijin secara online, pengaduan masyarakat, contoh perhitungan IMB, srta rekapitulasi data perijinan (status perijinan, lokasi ijin, jumlah retribusi, dll).

B. Analisis dan Interpretasi Data

1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden diklasifikasikan menurut jenis kelamin, status perkawinan, usia responden, pendidikan terakhir, dan masa kerja responden pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.

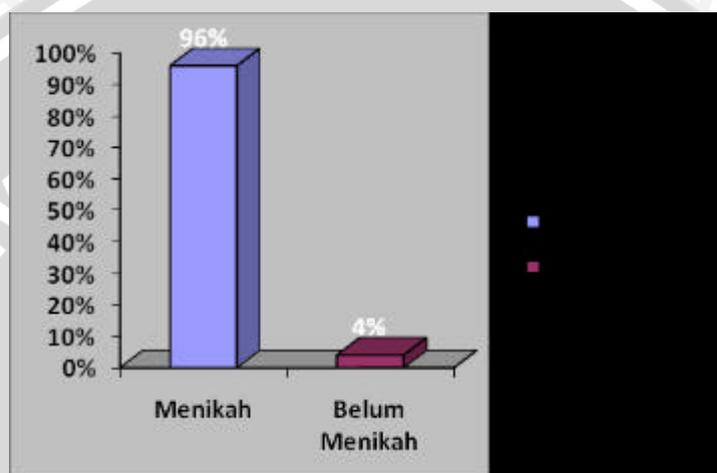
Gambar 7
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Data Primer, Diolah, 2010

Berdasarkan diagram diatas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin perempuan, yaitu berjumlah 29 responden (54%) dan sisanya 25 responden (46%) berjenis kelamin laki-laki. Sebagian besar responden sebanyak 29 orang (54%) dari total jumlah responden sebanyak 54 orang adalah perempuan.

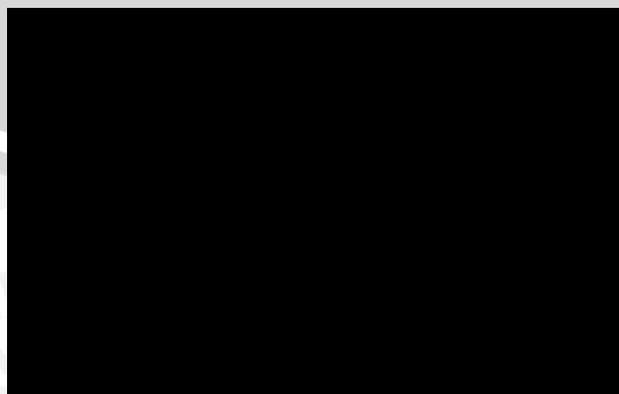
Gambar 8
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Perkawinan



Sumber : Data Primer, Diolah, 2010

Berdasarkan diagram diatas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berstatus menikah yang berjumlah 52 responden (96%) dan 2 responden berstatus belum menikah (4%) dari total responden yang berjumlah 54 orang.

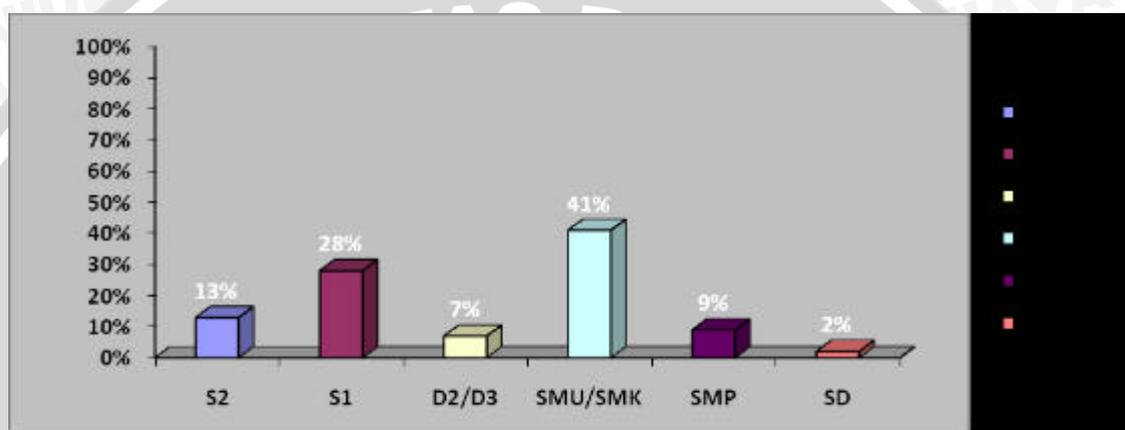
Gambar 9
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia



Sumber : Data Primer, Diolah, 2010

Responden yang berusia kurang dari 30 tahun yaitu berjumlah 5 responden atau sebesar (9%), yang berusia 30 sampai dengan 39 tahun berjumlah 23 responden atau sebesar (43%), usia 40 sampai dengan 49 tahun berjumlah 21 responden atau sebesar (39%), sedangkan sisanya 5 responden berusia lebih dari 49 tahun (9%). Sebagian besar responden sebanyak 23 orang (43%) dari total responden yang berjumlah 54 orang merupakan usia 31-39.

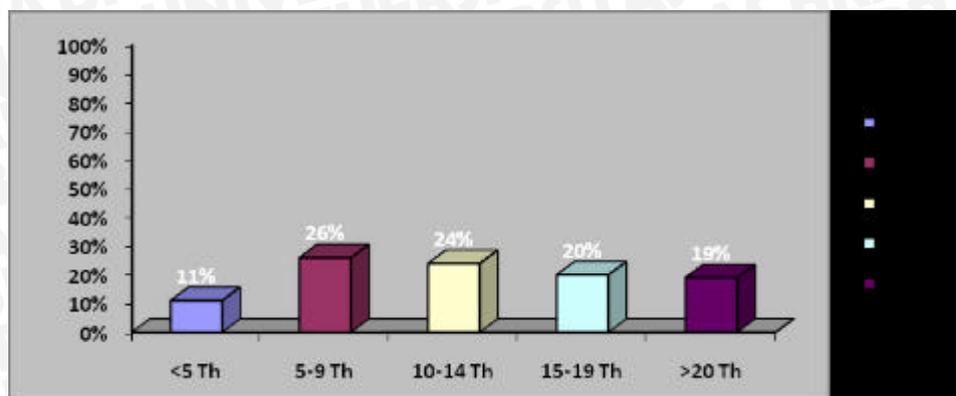
Gambar 10
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber : Data Primer, Diolah, 2010

Gambaran umum pendidikan terakhir responden diketahui bahwa 7 responden atau sebesar (13%) adalah lulusan S2. 15 responden atau sebesar (28%) merupakan lulusan S1, dan 4 responden atau sebesar (7%) merupakan lulusan D2/D3. 22 responden atau sebesar (41%) merupakan lulusan SMU/SMK, dan 5 orang responden atau sebesar (9%) merupakan lulusan SMP. Sedangkan 1 orang responden atau sebesar (2%) merupakan lulusan SD. Sebagian besar responden sebanyak 22 orang (41%) dari total responden yang berjumlah 54 orang merupakan lulusan SMU/SMK.

Gambar 11
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber : Data Primer, Diolah, 2010

Berdasarkan diagram diatas, dapat diketahui bahwa 6 responden mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun atau sebesar (11%), sebanyak 14 responden atau sebesar (26%) mempunyai masa kerja antara 5 sampai 9 tahun, 13 responden atau sebesar (24%) mempunyai masa kerja selama 10 sampai 14 tahun, dan 11 responden atau sebesar (20%) yang mempunyai masa kerja selama 15 sampai 19 tahun. Sedangkan 10 responden atau sebesar (19%) mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun. Sebagian besar responden sebanyak 14 orang (26%) dari total responden sebanyak 54 orang mempunyai masa kerja 5 sampai 9 tahun.

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen penelitian dari segi validitas dan reliabilitas terhadap 54 responden menjawab bahwa instrumen yang dipergunakan adalah valid dan reliabel. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan antara nilai koefisien korelasi dengan nilai kritis yaitu r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . atau nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 (Sugiono,2002) dan nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 2003).

(a) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Integritas (X_1)

Tabel 4
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Integritas (X_1)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{1,1} Bekerja terkoordinasi	0,783	0,231	Valid
X _{1,2} Kejelasan tugas	0,826	0,231	Valid
X _{1,3} Rasa kebersamaan pegawai	0,752	0,231	Valid
X _{1,4} Saling mendorong dan memberi motivasi	0,669	0,231	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,752		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel integritas (X_1) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,231 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel integritas (X_1) sebesar 0,752 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(b) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2)

Tabel 5
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel
Perilaku Kepemimpinan (X_2)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{2,1} Memberikan petunjuk pekerjaan	0,650	0,231	Valid
X _{2,2} Memberikan batas wewenang	0,664	0,231	Valid
X _{2,3} Kepercayaan kepada bawahan	0,715	0,231	Valid
X _{2,4} Komunikasi pimpinan dan bawahan	0,635	0,231	Valid
X _{2,5} Penghargaan dan kompensasi berdasarkan kinerja	0,680	0,231	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,686		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel perilaku kepemimpinan (X_2) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,231 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel perilaku kepemimpinan (X_2) sebesar 0,686 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(c) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Stabilitas (X_3)

Tabel 6
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Stabilitas (X_3)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{3,1} Memperhitungkan pekerjaan yang dilakukan	0,875	0,231	Valid
X _{3,2} Perasaan bangga dan ikut memiliki BP2T	0,871	0,231	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,688		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel stabilitas (X_3) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,231 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel stabilitas (X_3) sebesar 0,688 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(d) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Detail (X_4)

Tabel 7
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Orientasi Detail (X_4)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{4,1} Hasil dituntut lebih teliti	0,898	0,231	Valid
X _{4,2} Tanggap terhadap masalah	0,899	0,231	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,761		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel orientasi detail (X_4) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,231 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel orientasi detail (X_4) sebesar 0,761 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(e) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Hasil (X_5)

Tabel 8
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Orientasi Hasil (X_5)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
$X_{5,1}$ Kebebasan cara mencapai tujuan	0,875	0,231	Valid
$X_{5,2}$ Mengutamakan hasil kerja	0,881	0,231	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,702		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel orientasi hasil (X_5) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,231 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel orientasi hasil (X_5) sebesar 0,702 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliable.

(f) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 9
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kepuasan Pegawai (Y)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
Y_1 Memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan	0,447	0,231	Valid
Y_2 Pengarahan pimpinan mengenai prosedur kerja	0,559	0,231	Valid
Y_3 Keadilan dalam pelaksanaan promosi	0,603	0,231	Valid
Y_4 Kejelasan dalam pengembangan karir	0,710	0,231	Valid
Y_5 Teguran terhadap pegawai di ruangan tertutup	0,507	0,231	Valid
Y_6 Gaya pengawasan oleh pipmpinan	0,627	0,231	Valid
Y_7 Dorongan dari teman sekerja	0,372	0,231	Valid
Y_8 Kerjasama dalam pekerjaan	0,422	0,231	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,641		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel kepuasan kerja (Y) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,231 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 0,641 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliable

3. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi frekuensi variabel integrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) dan variabel kepuasan kerja (Y) yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisioner.

(a) Variabel Integrasi

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Integrasi (X_1)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
$X_{1,1}$ Bekerja terkoordinasi	1	1	1,8%	3,51
	2	5	9,2%	
	3	20	37%	
	4	21	38,8%	
	5	7	12,9%	
$X_{1,2}$ Kejelasan tugas	1	1	1,8%	3,29
	2	9	16,6%	
	3	23	42,5%	
	4	15	27,7%	
	5	6	11,1%	
$X_{1,3}$ Rasa kebersamaan pegawai	1	1	1,8%	3,42
	2	6	11,1%	
	3	22	40,7%	
	4	19	35,1%	
	5	6	11,1%	
$X_{1,4}$ Saling mendorong dan memberi motivasi	1	1	1,8%	3,31
	2	9	16,6%	
	3	22	40,7%	
	4	16	29,6%	
	5	6	11,1%	
Rata – rata (mean) variable X_1				3,38

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Dari distribusi frekuensi item variabel integrasi (X_1) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 3,38. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 3,29 sampai dengan 3,51. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item bekerja terkoordinasi ($X_{1,1}$) sebesar 3,51. Rata-rata minimum terdapat pada item kejelasan tugas ($X_{1,2}$) sebesar 3,29.

Pada item bekerja terkoordinasi ($X_{1.1}$) 1 responden (1,8%) menjawab tidak pernah, 5 responden (9,2%) menjawab jarang sekali, 20 responden (37%) menjawab terkadang, 21 responden (38,8%) menjawab sering dan 7 responden (12,9%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,51.

Pada item kejelasan tugas ($X_{1.2}$) 1 responden (1,8%) menjawab tidak pernah, 9 responden (16,6%) menjawab jarang sekali, 23 responden (42,5%) menjawab terkadang, 15 responden (27,7%) menjawab sering dan 6 responden (11,1%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 3 sebesar 3,29.

Pada item rasa kebersamaan pegawai ($X_{1.3}$) 1 responden (1,8%) menjawab tidak pernah, 6 responden (11,1%) menjawab jarang sekali, 22 responden (40,7%) menjawab terkadang, 19 responden (35,1%) menjawab sering dan 6 responden (11,1%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 3 sebesar 3,42.

Pada item saling mendorong dan memberikan motivasi ($X_{1.4}$) 1 responden (1,8%) menjawab tidak pernah, 9 responden (16,6%) menjawab jarang sekali, 22 responden (40,7%) menjawab terkadang, 16 responden (19,6%) menjawab selalu dan 6 responden (11,1%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,31.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel integrasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang telah mampu mewujudkan integrasi.

(b) Variabel Perilaku Kepemimpinan

Tabel 11
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_2)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
X _{2.1} Memberikan petunjuk pekerjaan	1	0	0%	4,07
	2	1	1,8%	
	3	9	16,6%	
	4	29	53,7%	
	5	15	27,7%	
X _{2.2} Memberitahukan batas wewenang	1	0	0%	3,87
	2	3	5,5%	
	3	10	18,5%	
	4	32	59,2%	
	5	9	16,6%	
X _{2.3} Kepercayaan kepada bawahan	1	0	0%	3,87
	2	4	7,4%	
	3	12	22,2%	
	4	25	46,2%	
	5	13	24%	
X _{2.4} Komunikasi pimpinan dan bawahan	1	0	0%	3,85
	2	4	7,4%	
	3	12	22,2%	
	4	26	48,1%	
	5	12	22,2%	
X _{2.5} Penghargaan dan kompensasi berdasarkan kinerja	1	1	1,8%	3,64
	2	6	11,1%	
	3	15	27,7%	
	4	21	38,8%	
	5	11	20,3%	
Rata – rata (mean) variable X ₂				3,86

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Dari distribusi frekuensi item variabel perilaku kepemimpinan (X_2) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 3,86. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 3,64 sampai dengan 4,07. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item memberikan petunjuk pekerjaan ($X_{2.1}$) sebesar 4,07 dan rata-rata minimum terdapat pada item penghargaan dan kompensasi berdasarkan kinerja ($X_{2.5}$) sebesar 3,64.

Pada item memberikan petunjuk pekerjaan ($X_{1.2}$) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 1 responden (1,8%) menjawab jarang sekali, 9

responden (16,6%) menjawab terkadang, 29 responden (53,7%) menjawab sering dan 15 responden (27,7%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,07.

Pada item memberitahukan batas wewenang ($X_{2.2}$) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 3 responden (5,5%) menjawab jarang sekali, 10 responden (18,5%) menjawab terkadang, 32 responden (59,2%) menjawab sering dan 9 responden (16,6%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,87.

Pada item kepercayaan kepada bawahan ($X_{2.3}$) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 4 responden (7,4%) menjawab jarang sekali, 12 responden (22,2%) menjawab terkadang, 25 responden (46,2%) menjawab sering dan 13 responden (24%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,87.

Pada item komunikasi pimpinan dan bawahan ($X_{2.4}$) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 4 responden (7,4%) menjawab jarang sekali, 12 responden (22,2%) menjawab terkadang, 26 responden (48,1%) menjawab sering dan 12 responden (22,2%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 5 sebesar 3,85.

Pada item penghargaan dan kompensasi berdasarkan kinerja ($X_{2.5}$) 1 responden (1,8%) menjawab tidak pernah, 6 responden (11,1%) menjawab jarang sekali, 15 responden (27,7%) menjawab terkadang, 21 responden (38,8%) menjawab sering dan 11 responden (20,3%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,64.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel perilaku kepemimpinan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku terhadap bawahannya sudah cukup baik.

(c) Variabel Stabilitas (X_3)

Tabel 12
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel stabilitas (X_3)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
(X _{3,1}) Memperhitungkan pekerjaan yang dilakukan	1	4	7,4%	2,79
	2	18	33,3%	
	3	19	35,1%	
	4	11	20,3%	
	5	2	3,7%	
(X _{3,2}) Perasaan bangga dan ikut memiliki BP2T	1	8	14,8%	3,40
	2	20	37%	
	3	20	37%	
	4	4	7,4%	
	5	2	3,7%	
Rata – rata (mean) variable X ₃				3,09

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Dari distribusi frekuensi item variabel stabilitas (X_3) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 3,09. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 2,79 sampai dengan 3,40. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item bangga pada BP2t ($X_{3,2}$) sebesar 3,40 dan rata-rata minimum terdapat pada item memperhitungkan pekerjaan ($X_{3,1}$) sebesar 2,79.

Pada item memperhitungkan pekerjaan yang dilakukan ($X_{3,1}$) 4 responden (7,4%) menjawab tidak pernah, 18 responden (33,3%) menjawab jarang sekali, 19 responden (35,1%) menjawab terkadang, 11 responden (20,3%) menjawab sering dan 2 responden (3,7%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 2 dan 3 sebesar 2,79.

Pada item perasaan bangga dan ikut memiliki BP2T ($X_{3,2}$) 8 responden (14,8%) menjawab tidak pernah, 20 responden (37%) menjawab jarang sekali, 20 responden (37%) menjawab terkadang, 4 responden (7,4%) menjawab sering dan 2 responden (3,7%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 2 dan 3 sebesar 3,40.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel stabilitas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar pegawai Badan

Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang mempunyai tingkat stabilitas atau kemandapan yang cukup baik tetapi masih perlu ditingkatkan lagi.

(d) Variabel Orientasi Detail (X_4)

Tabel 13
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel orientasi detail (X_4)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
$X_{4,1}$ Hasil dituntut teliti	1	3	5,5%	3,03
	2	12	22,2%	
	3	22	40,7%	
	4	14	25,9%	
	5	3	5,5%	
$X_{4,2}$ Tanggap terhadap masalah	1	2	3,7%	3,12
	2	12	22,2%	
	3	21	38,8%	
	4	15	27,7%	
	5	4	7,4%	
Rata – rata (mean) variable X_4				3,07

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Dari distribusi frekuensi item variabel orientasi detail (X_4) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 3,07. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 3,03 sampai dengan 3,12. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item tanggap terhadap masalah ($X_{4,2}$) sebesar 3,12 dan rata-rata minimum terdapat pada item hasil dituntut teliti ($X_{4,1}$) sebesar 3,03.

Pada item hasil dituntut teliti ($X_{4,1}$) 3 responden (5,5%) menjawab tidak pernah, 12 responden (22,2%) menjawab jarang sekali, 22 responden (40,7%) menjawab terkadang, 14 responden (25,9%) menjawab sering dan 3 responden (5,5%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,03.

Pada item tanggap terhadap masalah ($X_{4,2}$) 2 responden (3,7%) menjawab tidak pernah, 12 responden (22,2%) menjawab jarang sekali, 21 responden (38,8%) menjawab terkadang, 15 responden (27,7%) menjawab sering dan 4 responden (7,4%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,40.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel orientasi detail, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang menuntut pegawai untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

(e) Variabel Orientasi Hasil (X_5)

Tabel 14
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel orientasi hasil (X_5)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
$(X_{5.1})$ Kebebasan cara mencapai tujuan	1	0	0%	3,44
	2	8	14,8%	
	3	19	35,1%	
	4	22	40,7%	
	5	5	9,2%	
$(X_{5.2})$ Mengutamakan hasil kerja	1	0	0%	3,42
	2	9	16,6%	
	3	18	33,3%	
	4	22	40,7%	
	5	5	9,2%	
Rata – rata (mean) variable X_4				3,43

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Dari distribusi frekuensi item variabel orientasi hasil (X_5) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata kedua variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 3,43.

Pada item kebebasan cara mencapai tujuan ($X_{5.1}$) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 8 responden (14,8%) menjawab jarang sekali, 19 responden (35,1%) menjawab terkadang, 22 responden (40,7%) menjawab sering dan 5 responden (9,2%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,44.

Pada item mengutamakan hasil kerja ($X_{5.2}$) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 9 responden (16,6%) menjawab jarang sekali, 18 responden (33,3%) menjawab terkadang, 22 responden (40,7%) menjawab sering dan 5 responden (9,2%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,42.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel orientasi hasil maka dapat disimpulkan bahwa manajemen BP2T lebih memusatkan perhatian

pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan oleh pegawai untuk meraih hal tersebut.



(f). Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja (Y)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
(Y ₁) Memberikan pekerjaan yang sesuai kemampuan	1	0	0%	3,74
	2	6	11,1%	
	3	11	20,3%	
	4	28	51,8%	
	5	9	16,6%	
(Y ₂) Pengarahan pimpinan mengenai prosedur kerja	1	0	0%	3,74
	2	6	11,1%	
	3	10	18,5%	
	4	30	55,5%	
	5	8	14,8%	
(Y ₃) Keadilan dalam pelaksanaan promosi	1	0	0%	3,68
	2	7	12,9%	
	3	9	16,6%	
	4	32	59,2%	
	5	6	11,1%	
(Y ₄) Kejelasan pengembangan karir	1	0	0%	3,72
	2	4	7,4%	
	3	19	35,1%	
	4	19	35,1%	
	5	12	22,2%	
(Y ₅) Teguran dilakukan diruangan tertutup	1	0	0%	4,00
	2	0	0%	
	3	14	25,9%	
	4	26	48,1%	
	5	14	25,9%	
(Y ₆) Gaya pengawasan oleh pimpinan	1	0	0%	3,72
	2	3	5,5%	
	3	15	27,7%	
	4	30	55,5%	
	5	6	11,1%	
(Y ₇) Dorongan dari teman kerja	1	0	0%	3,94
	2	0	0%	
	3	13	24%	
	4	31	57,4%	
	5	10	18,5%	
(Y ₈) Kerjasama dalam pekerjaan	1	0	0%	4,09
	2	0	0%	
	3	13	24%	
	4	23	42,5%	
	5	18	33,3%	
Rata – rata (mean) variable Y				3,82

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Dari distribusi frekuensi item variabel kinerja pegawai (Y) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 3,82. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 3,68 sampai dengan 4,09. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item kerjasama dalam pekerjaan (Y₈) sebesar 4,09 dan rata-rata minimum terdapat pada item keadilan dalam pelaksanaan promosi (Y₃) sebesar 3,68.

Pada item memberikan pekerjaan yang sesuai kemampuan (Y₁) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 6 responden (11,1%) menjawab jarang sekali, 11 responden (20,3%) menjawab terkadang, 28 responden (51,8%) menjawab sering dan 9 responden (16,6%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,74.

Pada item pengarahan pimpinan mengenai prosedur kerja (Y₂) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 6 responden (11,1%) menjawab jarang sekali, 10 responden (18,5%) menjawab terkadang, 30 responden (55,5%) menjawab sering dan 8 responden (14,8%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,74.

Pada item keadilan dalam pelaksanaan promosi (Y₃) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 7 responden (12,9%) menjawab jarang sekali, 9 responden (16,6%) menjawab terkadang, 32 responden (59,2%) menjawab sering dan 6 responden (11,1%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,68.

Pada item kejelasan pengembangan karir (Y₄) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 4 responden (7,4%) menjawab jarang sekali, 19 responden (35,1%) menjawab terkadang, 19 responden (35,1%) menjawab sering dan 12 responden (22,2%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 5 sebesar 3,72.

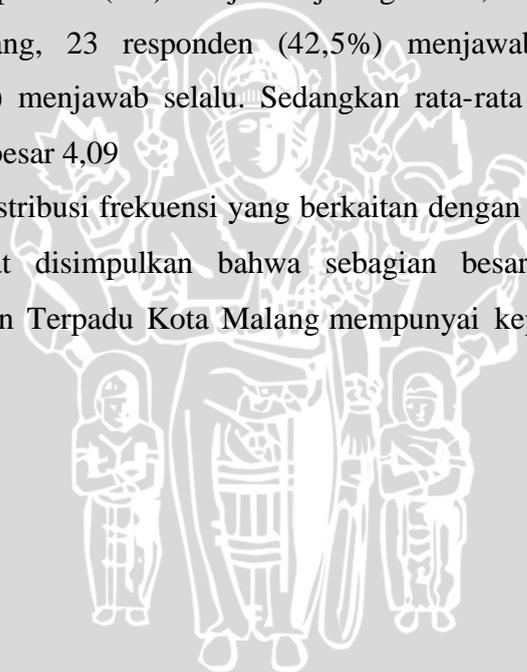
Pada item teguran dilakukan diruangan tertutup (Y₅) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 0 responden (0%) menjawab jarang sekali, 14 responden (25,9%) menjawab terkadang, 26 responden (48,1%) menjawab sering dan 14 responden (25,9%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 5 sebesar 4,00.

Pada item gaya pengawasan oleh pimpinan (Y_6) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 3 responden (5,5%) menjawab jarang sekali, 15 responden (27,7%) menjawab terkadang, 30 responden (55,5%) menjawab sering dan 6 responden (11,1%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,72.

Pada item dorongan dari teman kerja (Y_7) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 0 responden (0%) menjawab jarang sekali, 13 responden (24%) menjawab terkadang, 31 responden (57,4%) menjawab sering dan 10 responden (18,5%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,94.

Pada item kerjasama dalam pekerjaan (Y_8) 0 responden (0%) menjawab tidak pernah, 0 responden (0%) menjawab jarang sekali, 13 responden (24%) menjawab terkadang, 23 responden (42,5%) menjawab sering dan 18 responden (33,3%) menjawab selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,09

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel kepuasan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang mempunyai kepuasan kerja yang cukup baik.



4. Analisis Inferensial

(a) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara enam variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS versi 11.5 for windows*. Tingkat kepercayaan yang digunakan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 16
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (B)	t _{hitung}	Sig	Keterangan
Konstanta	12,418			
Integrasi (X_1)	0,308	3,001	0,004	Signifikan
Perilaku Kepemimpinan (X_2)	0,239	2,272	0,028	Signifikan
Stabilitas (X_3)	0,409	2,559	0,014	Signifikan
Orientasi Hasil (X_4)	0,343	2,268	0,028	Signifikan
Orientasi Detail (X_5)	0,757	4,008	0,000	Signifikan
R	= 0,876			
R Square	= 0,767			
F hitung	= 31,588			
F tabel	= 2,386			
Sig F	= 0,000			
a	= 0,05			

Sumber : Data Primer Diolah, 2010.

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 12,418 + 0,308X_1 + 0,239X_2 + 0,409X_3 + 0,343X_4 + 0,757X_5 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

(1). $a = 12,418$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel integrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4), orientasi hasil (X_5) maka kepuasan kerja adalah sebesar

12,418. hal ini berarti kepuasan kerja adalah sebesar 12,418 sebelum atau tanpa adanya kelima variabel bebas tersebut

$$(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, = 0).$$

(2). $b_1 = 0,308$

Koefisien regresi variabel integrasi (X_1) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel integrasi (X_1) meningkat satu satuan, maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,308 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel integrasi meningkat maka variabel kepuasan kerja juga meningkat.

(3). $b_2 = 0,239$

Koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan (X_2) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku kepemimpinan (X_2) meningkat satu satuan, maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,239 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel perilaku kepemimpinan meningkat maka variabel kepuasan kerja juga meningkat.

(4). $b_3 = 0,409$

Koefisien regresi variabel stabilitas (X_3) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel stabilitas (X_3) meningkat satu satuan, maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,409 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel stabilitas meningkat maka variabel kepuasan kerja juga meningkat.

(5). $b_4 = 0,343$

Koefisien regresi variabel orientasi detail (X_4) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel orientasi detail (X_4) meningkat

satu satuan, maka kepuasan kerja (Y) akan meningkat sebesar 0,343 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel orientasi detail meningkat maka variabel kepuasan kerja juga meningkat.

$$(6). b_5 = 0,757$$

Koefisien regresi variabel orientasi hasil (X_5) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel orientasi hasil (X_5) meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,757 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel orientasi hasil meningkat maka variabel kepuasan kerja juga meningkat.

(b) Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat maka dilakukan uji hipotesis. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis :

(1). Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} . Nilai F_{tabel} digunakan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Setelah melakukan perhitungan maka diharapkan hasil yang diperoleh adalah penolakan H_0 . H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Tabel 17
Hasil Uji F

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	F = 31,588	H_0 ditolak
	Sig F = 0,000	
	F_{tabel} = 2,386	

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa F_{hitung} sebesar 31,588 dengan signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari F_{tabel} ($31,588 > 2,386$). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan seluruh variabel

integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

(2). Uji t

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat serta untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan maka digunakan uji t dan koefisien beta yang telah distandarisasi. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Taraf signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$.

Tabel 18
Hasil Uji t Variabel Intregrasi

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel intregrasi secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja	$t = 3,001$ $Sig\ t = 0,004$ $t_{tabel} = 1,673$	H_0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 3,001 dengan signifikansi 0,004 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($3,001 > 1,673$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel intregrasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Tabel 19
Hasil Uji t Variabel Perilaku Kepemimpinan

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel perilaku kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja	$t = 2,272$ $Sig\ t = 0,028$ $t_{tabel} = 1,673$	H_0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,272 dengan signifikansi 0,028 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2,272 > 1,673$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Tabel 20
Hasil Uji t Variabel Stabilitas

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel stabilitas secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja	t = 2,559 Sig t = 0,014 t _{tabel} = 1,673	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,559 dengan signifikansi 0,014 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} (2,559 > 1,673). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel stabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Tabel 21
Hasil Uji t Variabel Orientasi Detail

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel orientasi detail secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja	t = 2,268 Sig t = 0,028 t _{tabel} = 1,673	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,268 dengan signifikansi 0,028 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} (2,268 > 1,673). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel orientasi detail mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Tabel 22
Hasil Uji t Variabel Orientasi Hasil

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel orientasi hasil secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja	t = 4,008 Sig t = 0,000 t _{tabel} = 1,673	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2010

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 4,008 dengan signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} (4,008 > 1,673). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel orientasi hasil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan program *SPSS 15.0 for windows* maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah variabel orientasi hasil (X_5) yang ditunjukkan melalui nilai Koefisien Beta terbesar, yaitu sebesar

0,348. Hal tersebut didukung oleh Arief (1993) yang menyatakan bahwa untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linier maka digunakanlah Koefisien Beta yang terstandarisasi (*Standardized Coefficient*)

Persamaan regresi linier berganda semakin baik jika nilai koefisien determinasi (R^2) semakin besar atau mendekati 1. Berdasarkan hasil perhitungan maka nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0,767 atau 76,7%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel integrasi (X_1), perilaku kepemimpinan (X_2), stabilitas (X_3), orientasi detail (X_4) dan orientasi hasil (X_5) yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kepuasan kerja (Y) sebesar 76,7% sedangkan sisanya sebesar 23,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini

(c) Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data diatas maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai kontribusi yang besar dalam meningkatkan kepuasan kerja. Pengaruh terbesar berasal dari variabel orientasi hasil. Hal tersebut disebabkan karena Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang telah memberikan kebebasan cara dan mengutamakan hasil kerja daripada metode kerja yang digunakan pegawai untuk mencapai tujuan sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan metode kerja yang dipilih dengan catatan bahwa metode tersebut masih sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Variable intergrasi juga memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja. Hal ini merenunjukkan bahwa Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dapat mendorong pegawai atau unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi dan memberikan tugas yang jelas dari masing-masing bagian sehingga kepuasan kerja meningkat.

Sejalan dengan pendapat Pabundutika (2006) yang menyatakan bahwa kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Variabel perilaku kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan demikian perilaku kepemimpinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang selalu mengupayakan peningkatan intensitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta jelas dalam memberikan batas-batas wewenang kepada pegawai sehingga tidak terjadi tumpang tindih tugas organisasi. Seperti yang diungkapkan Mangkunegara (2005) bahwa perilaku kepemimpinan merupakan seperangkat tindakan pemimpin organisasi dalam mempengaruhi persepsi, motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi untuk mencapai prestasi kerja pada khususnya dan tujuan organisasi pada umumnya.

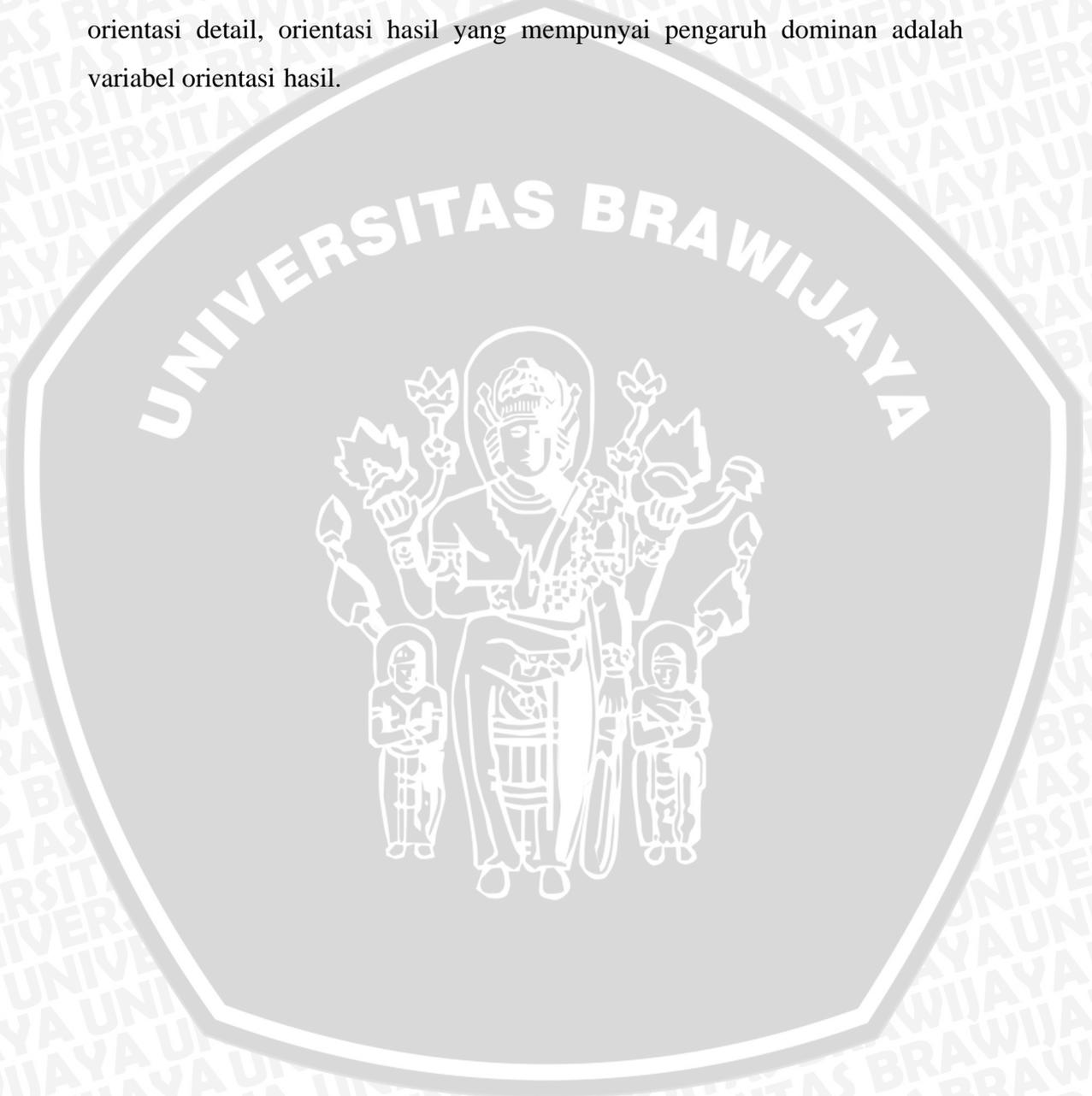
Variabel stabilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan demikian pegawai Badan Pelayanan perijinan Terpadu Kota Malang selalu memperhitungkan lebih dulu pekerjaan yang akan dilakukan yang berarti mereka mampu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan prioritas. Disamping itu pegawai juga memiliki perasaan bangga dan ikut memiliki terhadap organisasi yang pada akhirnya akan menumbuhkan loyalitas serta memberikan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal.

Variabel orientasi detail memberikan pengaruh paling kecil terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan demikian dapat dijadikan salah satu fokus perhatian bagi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk memperkuat budaya organisasi melalui upaya peningkatan orientasi detail yang dapat dilakukan dengan peningkatan ketelitian dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan sehingga hasil yang diharapkan dapat dicapai dengan optimal, serta pegawai diharapkan selalu tanggap terhadap masalah yang dihadapi organisasi sehingga dapat memberikan masukan-masukan yang dapat membantu organisasi.

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang mempunyai tanggung jawab yang baik dalam melakukan pekerjaan, memperhatikan kerapian hasil pekerjaan. Selalu berusaha agar hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas,

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban yang diberikan organisasi dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan penelitian ini maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dari kelima variabel yang diteliti yaitu integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil yang mempunyai pengaruh dominan adalah variabel orientasi hasil.



BAB V

PENUTUP

Dari hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dan berdasarkan pada uraian pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut :

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas, yaitu integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil memiliki hubungan yang sangat erat dengan variabel kepuasan kerja.
2. Variabel integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja) yang berarti setiap kenaikan dari masing-masing variabel bebas akan diikuti pula oleh kenaikan variabel terikat.
3. Variabel integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap kepuasan pegawai sebesar 76,7% yang ditunjukkan oleh nilai R^2 (R^2) sedangkan sisanya sebesar 23,3% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
4. Berdasarkan uji parsial dapat diketahui bahwa dari variabel integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, dan orientasi hasil yang berpengaruh dominan terhadap variabel kepuasan pegawai adalah variabel orientasi hasil.

B. Saran

1. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang sebaiknya lebih mengembangkan lagi budaya organisasi yang telah dimiliki baik dari segi integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil dalam mendukung visi dan misi yang telah ada untuk menuju ke arah peningkatan pelayanan publik di bidang perijinan.

2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel orientasi hasil mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut hendaknya dapat dijadikan sebagai prioritas untuk meningkatkan kepuasan kerja. Dengan orientasi hasil tersebut diharapkan pegawai mempunyai tanggung jawab yang baik dalam melakukan pekerjaan, memperhatikan kerapian hasil pekerjaan, selalu berusaha agar hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban yang diberikan organisasi dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.
3. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel orientasi detail memberikan pengaruh paling kecil terhadap variable kepuasan kerja. Oleh karena itu Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang hendaknya lebih perhatian terhadap faktor orientasi detail dengan peningkatan ketelitian dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan sehingga hasil yang diharapkan dapat dicapai dengan optimal, serta pegawai diharapkan selalu tanggap terhadap masalah yang dihadapi organisasi sehingga dapat memberikan masukan-masukan yang dapat membantu organisasi sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* edisi revisi V Jakarta : Rineka Cipta.
- Emmons, R. A. 1986. Personal strivings: An approach to personality and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Hasan, Iqbal, Ir, M.M. 2005. *Pokok-Pokok Materi Statistik*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPEF.
- Kast, E. Fremont dan Rosenzweig, James E.1996. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Kerlinger, Fred N. 1996. *Asas-asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kotter, John P., James L. Heskett. 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, Dr. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Moeljono, Djokosantoso, Dr. 2004. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Rifai, Veithzal, Prof.,Dr.,MBA dan Mulyadi,Deddy,Dr, M.Si. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid II. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Santoso, Singgih (1999) *SPSS: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sanusi, Anwar. 2006. *Metode Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi*. Malang: Bintara Media.

Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition. New York : John Willey and Sons Inc.

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. 1995. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.

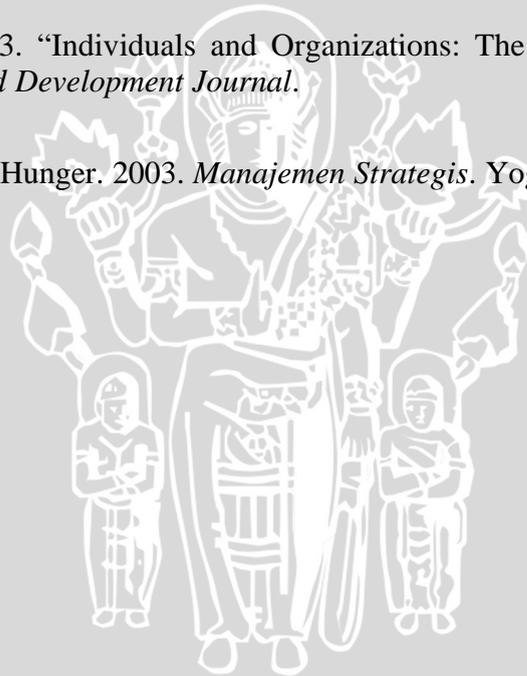
Sugiono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Kedelapan. Bandung: CV Alfabeta.

Teguh, Ambar dan Rosidah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Tika, Moh Pabundu, Drs. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.

Wallach, Ellen J. 1983. "Individuals and Organizations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*.

Wheelen, Thomas dan Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.



Lampiran 1. UJI VALIDITAS

• Variabel Integritasi Correlations

		X2
X1.1	Pearson Correlation	,783(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X1.2	Pearson Correlation	,826(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X1.3	Pearson Correlation	,752(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X1.4	Pearson Correlation	,669(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

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

• Variable Perilaku Kepemimpinan Correlations

		X3
X3.1	Pearson Correlation	,650(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X3.2	Pearson Correlation	,664(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X3.3	Pearson Correlation	,715(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X3.4	Pearson Correlation	,635(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X3.5	Pearson Correlation	,680(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

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

• Variabel Stabilitas Correlations

		X4
X4.1	Pearson Correlation	,875(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X4.2	Pearson Correlation	,871(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

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

• Variabel Orientasi Detail Correlations

		X5
X5.1	Pearson Correlation	,898(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X5.2	Pearson Correlation	,899(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

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

- **Variabel Orientasi Hasil**

Correlations

		X6
X6.1	Pearson Correlation	,875(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
X6.2	Pearson Correlation	,881(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54

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

- **Variabel Kepuasan Kerja**

Correlations

		Y
Y.1	Pearson Correlation	,447(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	54
Y.2	Pearson Correlation	,559(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
Y.3	Pearson Correlation	,603(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
Y.4	Pearson Correlation	,710(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
Y.5	Pearson Correlation	,507(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
Y.6	Pearson Correlation	,627(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	54
Y.7	Pearson Correlation	,372(**)
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	54
Y.8	Pearson Correlation	,422(**)
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	54

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

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed).

Lampiran 2.
UJI RELIABILITAS

- **Variabel Integritasi**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	4

- **Variable Perilaku Kepemimpinan**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,686	5

- **Variabel Stabilitas**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,688	2

- **Variabel Orientasi Detail**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,761	2

- **Variabel Orientasi Hasil**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,702	2

- **Variabel Kepuasan Kerja**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,641	8



Lampiran 3. Regresi Linier Berganda X_1, X_2, X_3, X_4 dan X_5 Terhadap Y Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X1, X4, X3, X2	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,876 ^a	,767	,743	1,68867	1,903

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	450,382	5	90,076	31,588	,000 ^a
	Residual	136,877	48	2,852		
	Total	587,259	53			

a. Predictors: (Constant), X5, X1, X4, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,418	1,687		7,362	,000		
	X1	,308	,103	,264	3,001	,004	,630	1,588
	X2	,239	,105	,201	2,272	,028	,621	1,609
	X3	,409	,160	,209	2,559	,014	,730	1,369
	X4	,343	,151	,180	2,268	,028	,772	1,295
	X5	,757	,189	,348	4,008	,000	,644	1,552

a. Dependent Variable: Y

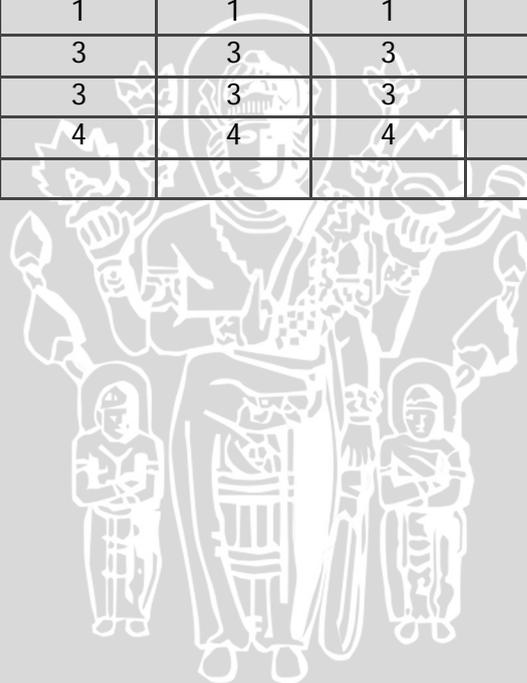
Lampiran 4.

Hasil Tabulasi Kuesioner Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keuasan Kerja Pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

- Variabel X₁ (Integrasi)

	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{1.4}	Jumlah
1	4	4	2	4	14
2	4	4	3	3	14
3	5	5	4	4	18
4	5	5	5	5	20
5	4	4	4	4	16
6	3	3	3	3	12
7	4	4	4	4	16
8	3	3	3	3	12
9	2	2	2	2	8
10	3	3	3	3	12
11	5	5	5	5	20
12	5	5	5	5	20
13	3	3	3	3	12
14	4	4	4	4	16
15	4	3	4	4	15
16	4	3	4	2	13
17	2	3	4	5	14
18	4	2	4	3	13
19	3	2	3	4	12
20	3	4	5	2	14
21	4	5	4	4	17
22	4	5	4	4	17
23	4	3	2	5	14
24	2	3	5	3	13
25	3	3	3	2	11
26	3	2	4	4	13
27	5	5	5	2	17
28	3	4	3	4	14
29	4	4	3	3	14
30	4	4	4	5	17
31	4	4	4	4	16
32	3	3	3	4	13
33	3	3	3	3	12
34	3	3	3	3	12
35	4	3	3	3	13

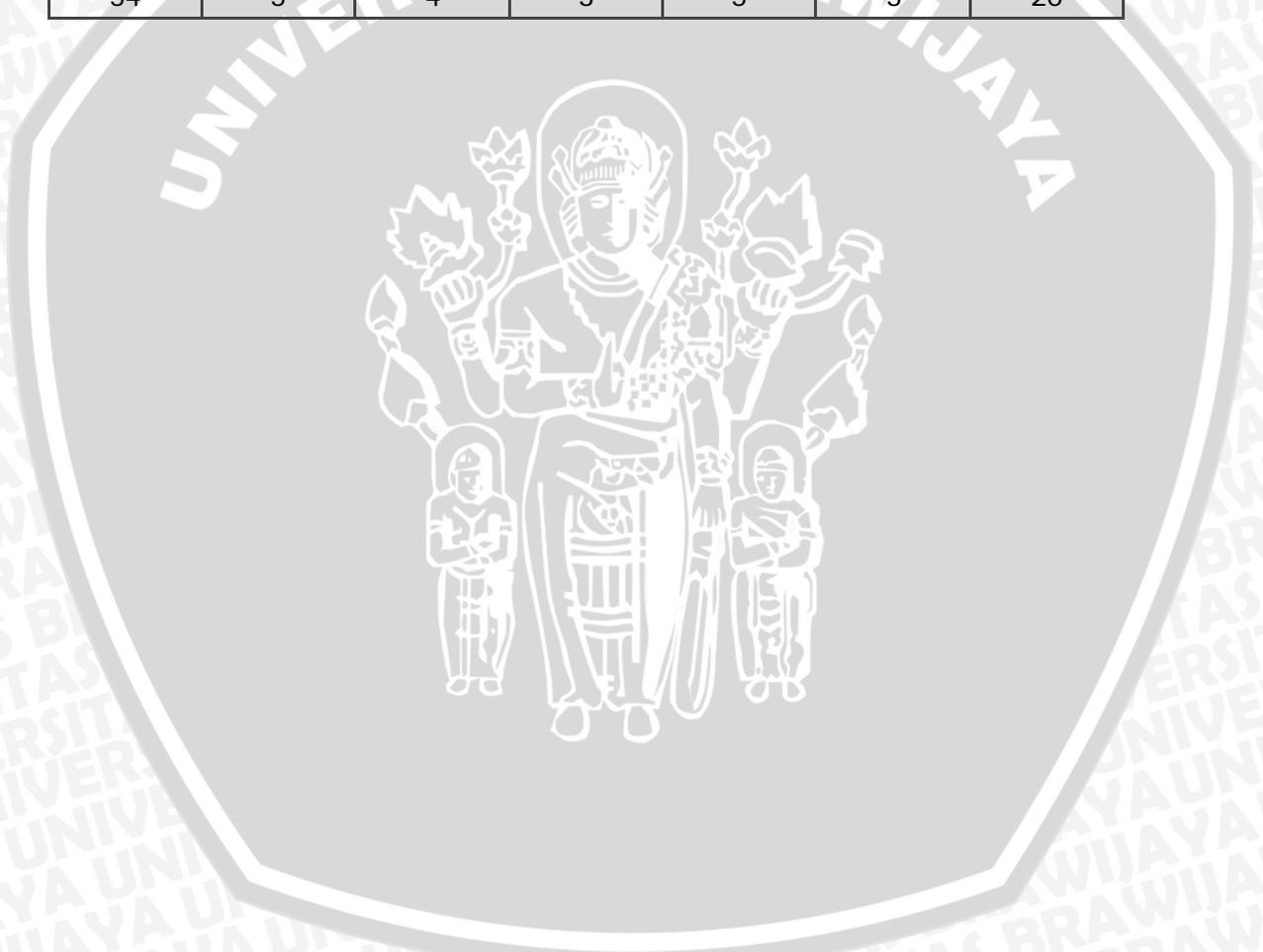
36	3	3	4	3	13
37	3	3	2	3	11
38	4	3	3	2	12
39	4	2	4	2	12
40	3	2	3	4	12
41	5	4	2	2	13
42	4	4	4	2	14
43	3	2	3	3	11
44	2	4	3	3	12
45	3	4	4	3	14
46	3	2	2	3	10
47	2	3	2	3	10
48	4	2	4	4	14
49	4	3	3	4	14
50	5	4	3	3	15
51	1	1	1	1	4
52	3	3	3	3	12
53	3	3	3	3	12
54	4	4	4	4	16



- Variabel X₂ (Perilaku Kepemimpinan)

1	4	4	3	4	4	19
2	4	3	4	4	4	19
3	5	4	5	4	4	22
4	5	5	5	5	5	25
5	5	4	4	3	5	21
6	4	2	4	4	2	16
7	5	4	4	4	5	22
8	5	4	4	4	4	21
9	4	4	3	3	4	18
10	5	4	4	4	4	21
11	5	5	5	5	5	25
12	5	5	5	5	5	25
13	4	3	4	4	4	19
14	5	5	4	5	4	23
15	4	4	4	4	4	20
16	4	3	3	4	2	16
17	5	5	5	4	5	24
18	4	4	3	4	3	18
19	3	4	4	4	3	18
20	4	4	5	4	4	21
21	4	4	3	2	3	16
22	4	4	4	5	3	20
23	4	4	4	3	2	17
24	5	4	4	3	4	20
25	5	3	5	4	5	22
26	5	4	5	4	3	21
27	4	4	4	2	5	19
28	4	5	5	5	4	23
29	4	4	4	5	3	20
30	4	4	4	2	2	16
31	3	5	3	4	4	19
32	3	4	4	3	4	18
33	3	3	2	3	4	15
34	4	4	4	3	4	19
35	4	4	4	4	3	19
36	5	4	5	4	4	22
37	3	4	5	4	3	19
38	4	4	4	5	3	20
39	4	3	3	4	4	18
40	3	4	3	5	4	19

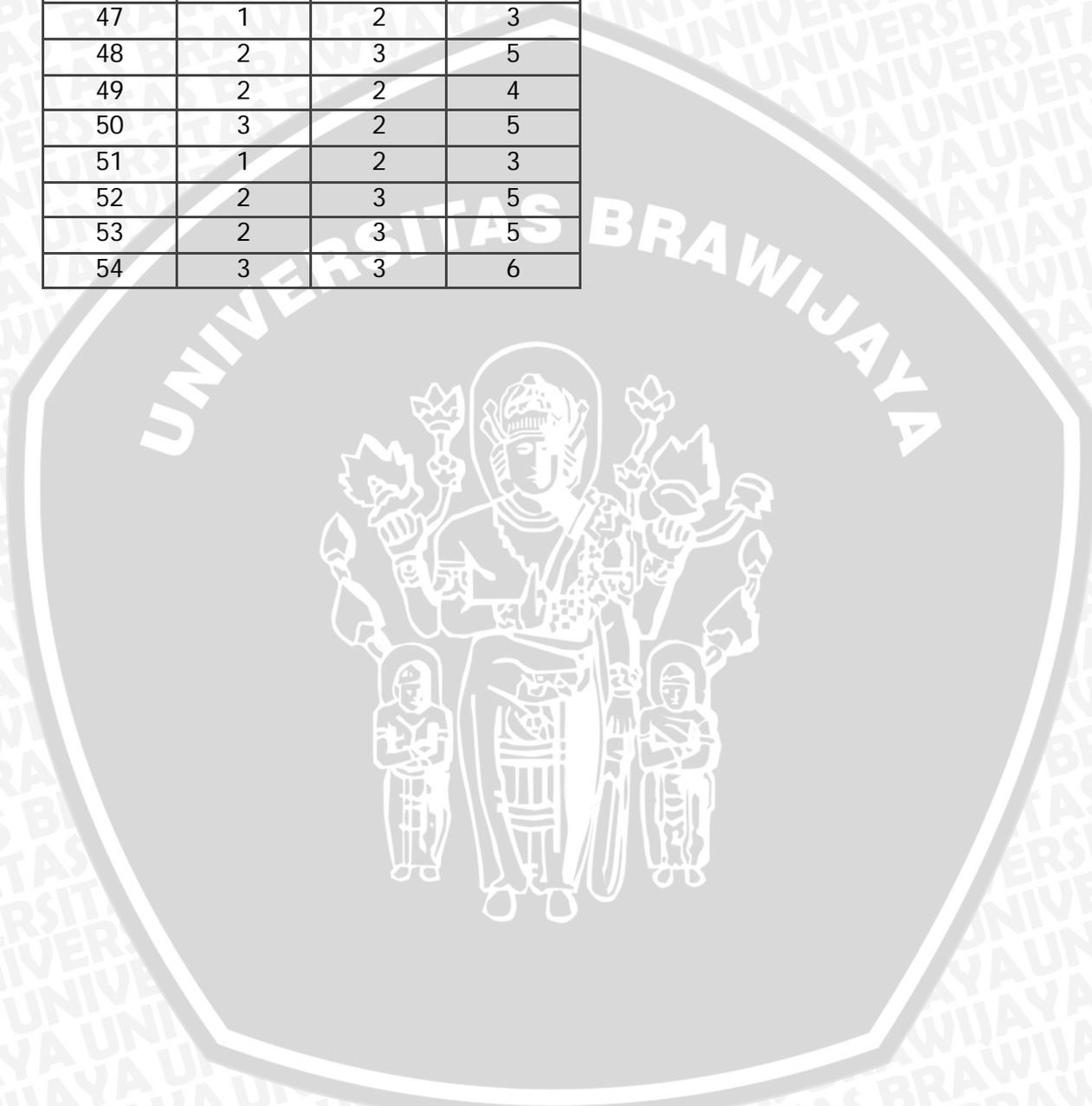
41	4	5	3	4	5	21
42	4	3	4	5	5	21
43	4	4	3	4	3	18
44	4	3	4	3	3	17
45	4	4	5	5	3	21
46	3	4	4	4	5	20
47	3	2	2	3	3	13
48	4	4	4	4	4	20
49	4	4	5	3	3	19
50	2	2	4	2	4	14
51	4	3	2	3	1	13
52	4	5	2	3	2	16
53	4	3	3	4	2	16
54	5	4	3	5	3	20



- Variabel X₃ (Stabilitas)

1	1	2	3
2	2	1	3
3	3	2	5
4	5	3	8
5	3	2	5
6	2	1	3
7	3	2	5
8	2	1	3
9	2	1	3
10	3	2	5
11	4	3	7
12	4	3	7
13	3	2	5
14	4	3	7
15	3	2	5
16	3	1	4
17	2	3	5
18	2	2	4
19	3	4	7
20	2	1	3
21	2	1	3
22	3	3	6
23	3	3	6
24	4	3	7
25	3	2	5
26	2	2	4
27	2	2	4
28	3	3	6
29	2	2	4
30	4	3	7
31	4	4	8
32	4	3	7
33	1	3	4
34	2	2	4
35	2	2	4
36	4	5	9
37	4	4	8
38	2	1	3
39	3	3	6
40	3	3	6

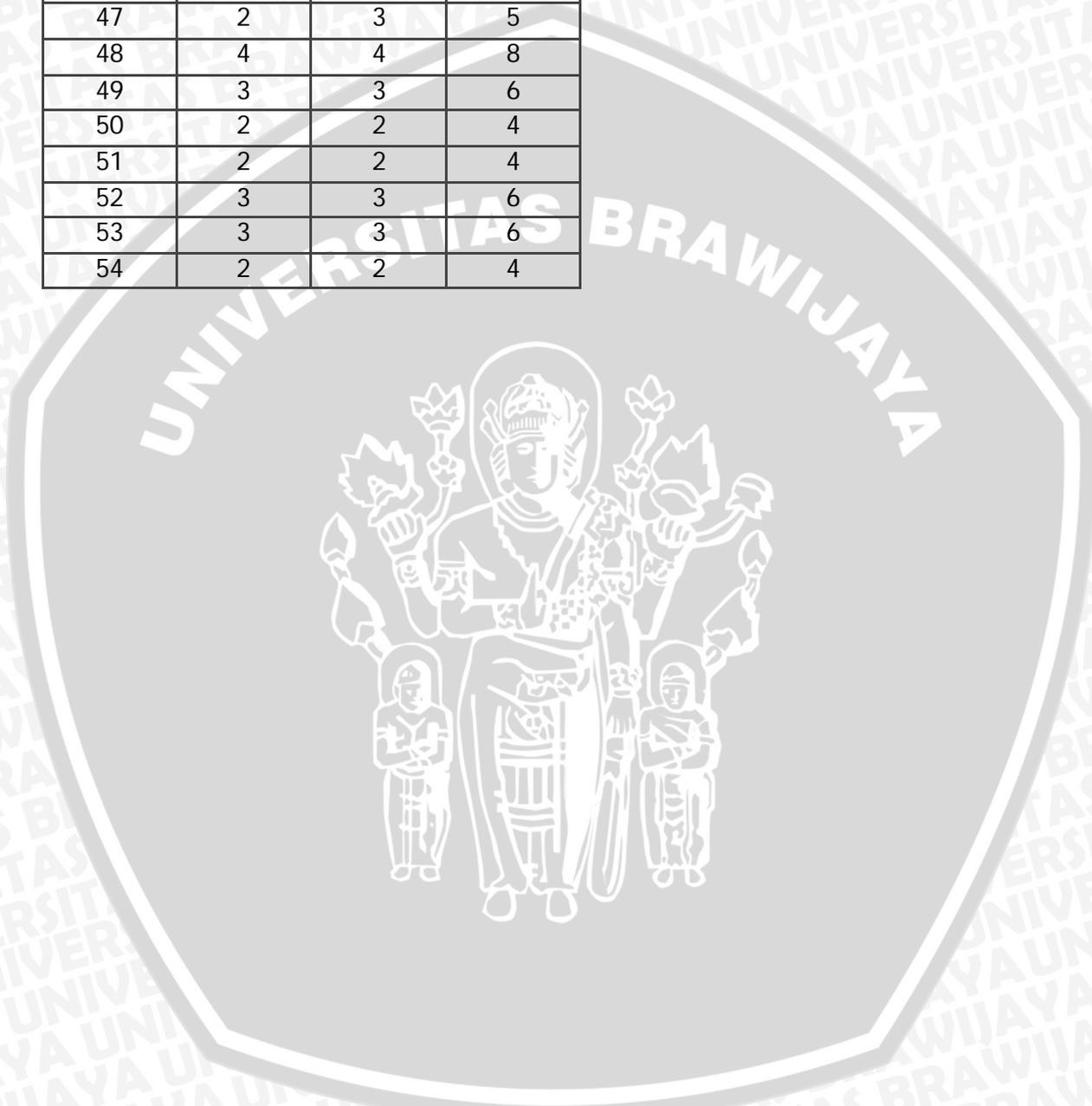
41	3	4	7
42	4	5	9
43	4	2	6
44	3	3	6
45	5	3	8
46	3	2	5
47	1	2	3
48	2	3	5
49	2	2	4
50	3	2	5
51	1	2	3
52	2	3	5
53	2	3	5
54	3	3	6



- Variabel X_4 (Orientasi Detail)

1	1	1	2
2	1	1	2
3	3	4	7
4	4	5	9
5	3	3	6
6	2	2	4
7	4	3	7
8	3	2	5
9	2	2	4
10	3	3	6
11	4	4	8
12	4	4	8
13	2	2	4
14	3	3	6
15	4	3	7
16	3	3	6
17	5	4	9
18	2	3	5
19	5	4	9
20	2	4	6
21	3	5	8
22	4	4	8
23	3	4	7
24	2	3	5
25	1	2	3
26	4	3	7
27	3	3	6
28	4	5	9
29	5	3	8
30	3	3	6
31	4	5	9
32	3	4	7
33	3	4	7
34	4	3	7
35	4	2	6
36	2	3	5
37	3	2	5
38	4	4	8
39	3	4	7
40	3	3	6

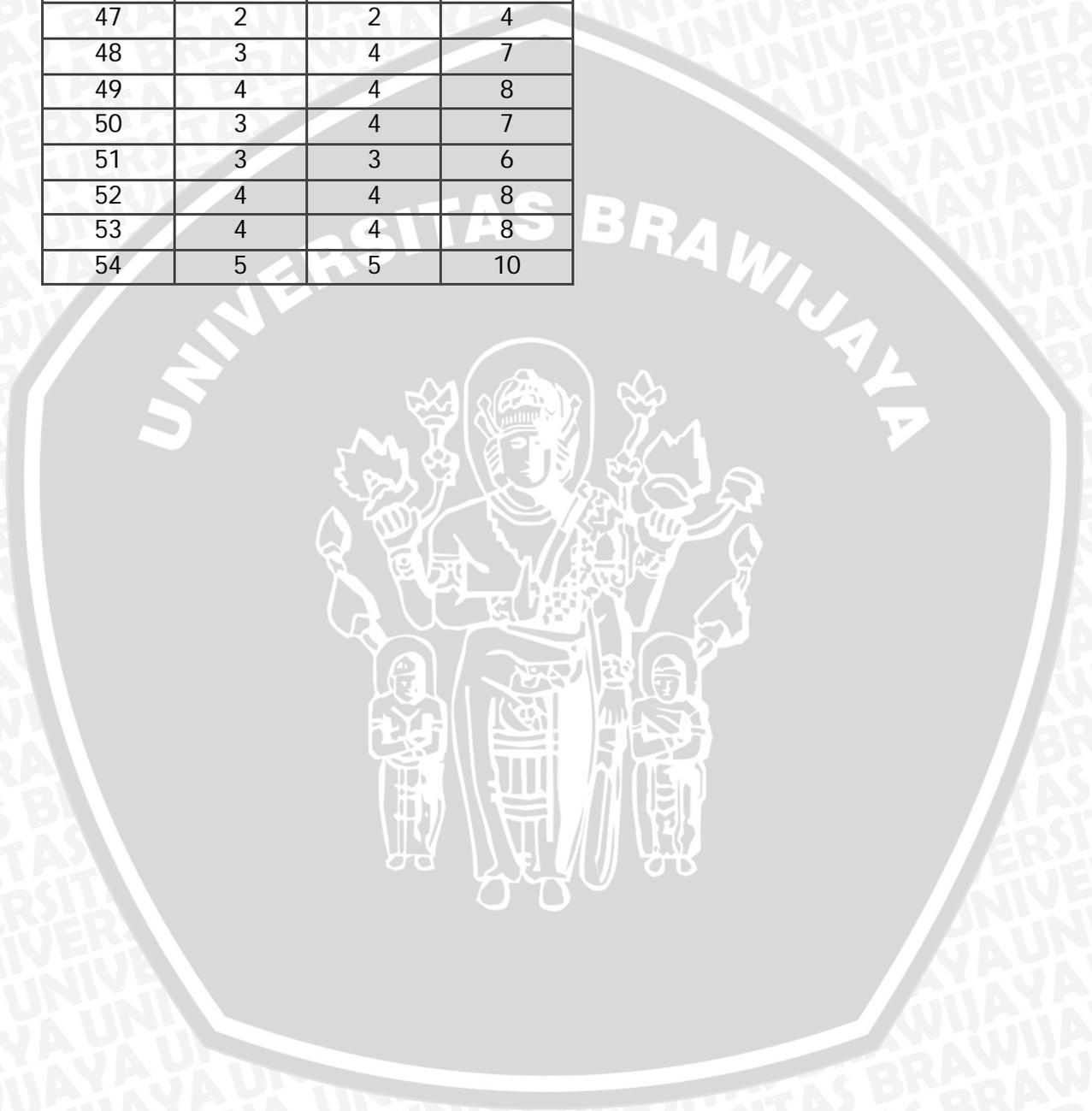
41	3	3	6
42	2	2	4
43	3	4	7
44	4	4	8
45	3	3	6
46	3	2	5
47	2	3	5
48	4	4	8
49	3	3	6
50	2	2	4
51	2	2	4
52	3	3	6
53	3	3	6
54	2	2	4



- Variabel X₅ (Orientasi Hasil)

1	2	2	4
2	2	2	4
3	4	3	7
4	5	5	10
5	4	4	8
6	3	2	5
7	4	4	8
8	3	3	6
9	2	2	4
10	3	3	6
11	4	4	8
12	4	4	8
13	3	3	6
14	4	4	8
15	3	3	6
16	3	2	5
17	4	4	8
18	2	3	5
19	4	4	8
20	3	3	6
21	3	4	7
22	5	3	8
23	2	3	5
24	4	4	8
25	3	3	6
26	4	4	8
27	4	5	9
28	5	2	7
29	3	4	7
30	2	4	6
31	3	3	6
32	4	2	6
33	2	2	4
34	4	4	8
35	3	3	6
36	4	3	7
37	3	3	6
38	3	3	6
39	3	4	7
40	4	4	8

41	5	5	10
42	3	4	7
43	4	5	9
44	4	3	7
45	4	4	8
46	4	3	7
47	2	2	4
48	3	4	7
49	4	4	8
50	3	4	7
51	3	3	6
52	4	4	8
53	4	4	8
54	5	5	10



- Variabel Y (Kepuasan Kerja)

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Jumlah
1	5	2	4	2	3	3	3	5	27
2	3	2	4	3	3	4	3	5	27
3	3	5	4	5	4	4	4	5	34
4	5	5	4	5	3	4	4	5	35
5	4	3	5	3	4	5	4	4	32
6	2	4	4	3	4	4	3	4	28
7	4	4	4	5	5	3	4	3	32
8	2	4	4	3	3	4	4	5	29
9	4	3	2	3	4	2	4	4	26
10	4	5	4	4	3	4	3	3	30
11	5	3	4	5	5	4	4	5	35
12	5	4	4	5	5	4	4	4	35
13	3	4	4	4	4	4	4	5	32
14	4	4	4	4	5	4	5	4	34
15	5	4	4	5	3	4	3	5	33
16	2	3	4	2	4	4	4	3	26
17	4	5	4	5	4	4	4	5	35
18	4	3	3	3	3	4	4	3	27
19	4	4	4	3	5	4	4	4	32
20	3	5	3	4	3	3	3	4	28
21	3	4	5	4	4	5	4	4	33

22	4	5	4	5	5	4	4	5	36
23	5	4	3	3	3	3	4	4	29
24	4	4	4	5	4	3	3	5	32
25	4	3	3	3	3	3	4	4	27
26	4	4	4	3	4	3	3	4	29
27	4	4	5	4	5	5	5	4	36
28	4	3	5	4	4	5	4	4	33
29	4	4	4	4	4	5	4	4	33
30	3	4	4	4	4	4	4	5	32
31	4	4	4	5	4	4	4	5	34
32	3	4	4	4	4	4	4	3	30
33	3	2	3	4	3	2	4	4	25
34	4	5	3	4	3	4	5	3	31
35	3	3	4	3	5	4	3	4	29
36	2	5	5	4	4	5	5	3	33
37	4	3	3	3	4	4	3	4	28
38	2	4	4	5	4	3	4	3	29
39	5	4	2	4	5	3	4	4	31
40	4	2	5	3	5	4	5	4	32
41	5	4	4	4	5	4	5	5	36
42	4	4	4	5	5	4	4	4	34
43	4	4	4	3	5	4	5	4	33
44	4	4	3	3	4	4	4	5	31
45	4	4	4	4	5	4	4	5	34
46	4	4	3	2	4	3	4	3	27

47	2	2	2	2	4	2	3	4	21
48	4	4	4	4	4	3	4	5	32
49	4	4	4	3	4	4	3	4	30
50	3	4	3	3	3	3	5	3	27
51	3	2	3	3	4	3	4	3	25
52	4	4	3	3	4	3	5	3	29
53	4	4	4	4	3	4	3	3	29
54	4	3	3	4	4	3	5	5	31





PEMERINTAH KOTA MALANG
BADAN PELAYANAN PERIJINAN TERPADU
 PERKANTORAN TERPADU GEDUNG A LANTAI II
 Jl. Mayjati Sarikromo Tlogowaru - Malang Telp. (0341) 751 942
<http://perijinan.malangkota.go.id> email: bp21_mlg@yahoo.co.id
 Kode Pos 65132

Malang, **16 JUN 2010**

Nomor : 072/77E/35.73.407/2010
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Pechal : Rekomendasi Penelitian / Survey /
 Research

Kepada
 Yth. Sdr. Ketua Jurusan Administrasi
 Publik Fakultas Ilmu Administrasi
 Universitas Brawijaya Malang
 Di

MALANG

Menunjuk Surat Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Nomor 4558/H10.3/PG/2010 tanggal 25 Mei 2010 dan Surat Kepala Bakesbang dan Litmas Kota Malang Nomor 027/430/53.73.405/2010 tanggal 25 Mei 2010 perihal Rekomendasi Penelitian/Survey/Research maka dengan ini diberitahukan bahwa mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : YUDHA SETIAWAN
 Pekerjaan : Mahasiswa
 Kebangsaan : Indonesia
 NIM : 0310313104
 Alamat : Jl. Perowoman 2 Jombang

telah selesai melaksanakan Penelitian/Survey/Research pada Kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang tertib mulai tanggal 25 Mei 2010 sampai dengan 16 Juni 2010 dengan baik.

Demikian untuk terjadinya perkara.

As. KEPALA BADAN PELAYANAN
 PERIJINAN TERPADU KOTA MALANG
 SEKSI SARIS



Dra. SRI KAMININGSIH
 Pembina Tingkat I
 NIP. 19560523 198503 2 003





**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA**
(Studi Pada Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota
Malang)

SKRIPSI

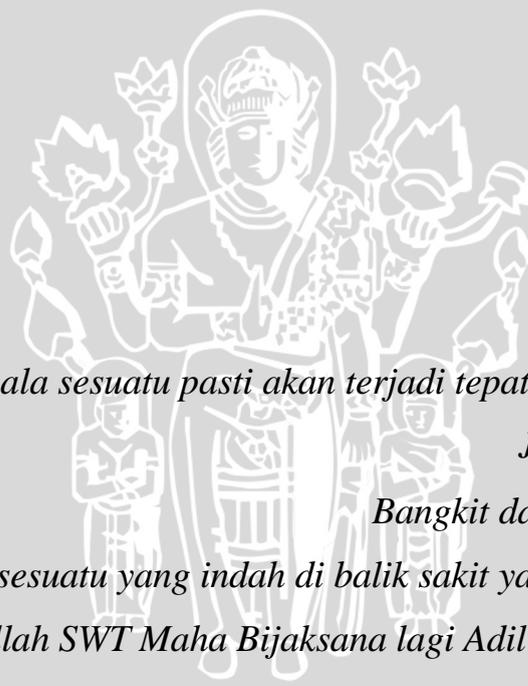
Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

YUDHA SETIAWAN
NIM. 0310313104



KONSENTRASI SISTEM PEMERINTAHAN DAERAH
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2010

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Segala sesuatu pasti akan terjadi tepat pada waktunya

Jika kita jatuh...

Bangkit dan tersenyumlah

Karena ada sesuatu yang indah di balik sakit yang kita rasakan

Sesungguhnya Allah SWT Maha Bijaksana lagi Adil dan Penyayang

serta tak pernah ingkar kepada hambaNya



TANDA PERSETUUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Kota Malang)

Disusun Oleh : Yudha Setiawan

NIM : 0310313104

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : Sistem Pemerintahan Daerah

Malang, 05 Juli 2010

Komisi Pembimbing

Ketua



Prof. DR. Abdul Hakim, M.Si

NIP: 19610202 198503 1006

Anggota



Alf Hariswanto, S.AP, MA, MMG

NIP: 19810601 200501 1005

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 19 Juli 2010

Jam : 10.00 WIB

Skripsi atas nama : Yudha Setiawan

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja
(Studi Pada Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu
Kota Malang)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si

NIP. 19610202 198503 1 006

Anggota,



Alfi Haris Wanto, SAP, M.AP, MMG

NIP. 19810601 200501 1 005

Anggota,



Ainul Hafid, S.Pd, M.si

NIP. 19730713 200604 1 001

Anggota,



Drs. Mohammad Shobaruddin, MA

NIP. 19590219 198601 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, Juli 2010

Mahasiswa



Nama: Yudha Setiawan

NIM : 0310313104

RINGKASAN

Yudha Setiawan, 2010, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang), Ketua Komisi Pembimbing: Prof. DR. Abdul Hakim, M.Si, dan Anggota Komisi Pembimbing: Alfi Hariswanto, S.AP, MA, MMG.

Penelitian ini dilatarbelakangi karena pentingnya budaya organisasi yang kuat dan sehat dalam meningkatkan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang kuat dan sehat mencerminkan kepribadian dan mampu mengkomunikasikan pada pegawai tentang tujuan organisasi dan identitas bersama yang pada akhirnya akan menjadi acuan baku bagi pimpinan dan pegawai. Hal tersebut akan mendukung visi dan misi yang telah ada dalam Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang untuk menuju ke arah peningkatan pelayanan publik di bidang perijinan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil baik secara simultan ataupun secara parsial terhadap variabel kepuasan kerja.

Jenis penelitian adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode survai. Sampel yang diambil sebanyak 54 responden yang merupakan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan bantuan program *SPSS 15.0 for Windows*.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat dibuktikan bahwa kelima variabel bebas mampu memberikan kontribusi sebesar 76,7% terhadap variabel terikat, dan sisanya sebesar 23,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan ataupun secara parsial dari variabel integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil terhadap kepuasan kerja. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja adalah variabel orientasi hasil yang ditunjukkan melalui nilai Koefisien Beta terbesar yaitu sebesar 0,348.

Saran yang diberikan adalah Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang sebaiknya lebih mengembangkan lagi budaya organisasi yang telah dimiliki baik dari segi integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil dalam mendukung visi dan misi yang telah ada untuk menuju ke arah peningkatan pelayanan publik di bidang perijinan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel orientasi hasil mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja. Variabel orientasi detail memberikan pengaruh paling kecil terhadap variabel kepuasan kerja. Oleh karena itu Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang hendaknya lebih perhatian terhadap faktor orientasi detail dengan peningkatan ketelitian dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan sehingga hasil yang diharapkan dapat dicapai dengan optimal, serta pegawai diharapkan selalu tanggap terhadap masalah yang dihadapi organisasi sehingga dapat memberikan masukan yang dapat membantu organisasi agar dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi.

SUMMARY

Yudha Setiawan, 2010, Organizational Culture Influence to Job satisfaction (Study At Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Malang City), Counsellor Commission Chief: Prof. DR. Abdul Hakim, MSi, and Member Of Counsellor Commission: Alfi Hariswanto, SAP, MA, MMG.

This research surrounded by the importance of hale and healthy organization culture in increasing job satisfaction. Hale and healthy organization culture express personality and can communicate at officer about purpose of organization and identity together which in the end will become standard reference for leader and officer.

This research aim to know how far integration variable influence, behavior of leadership, stability, orientation detail and orientation of results either in simultan and or parsially to job satisfaction variable.

Research type was used explanatory research with quantitative approach and done with survey method. Sample was taken 54 responders of officer Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. The data analysis technique applied was descriptive statistical analysis and statistical analysis inferensial by SPSS program 150 for Windows.

Hypothesis test result indicates that there are influences which are positive and signifikan either in simultan and or parsially from integration variable, behavior of leadership, stability, orientation detail and orientation of result to job satisfaction. The most dominant variabel influences job satisfaction is orientation variable.

Suggestion given was Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang to more developingly organization culture which had been owned either from the angle of integration, behavior of leadership, stability, orientation detail and orientation of result in supporting vision and mission which there have for towards improvement of public service in licensing area.



KATA PENGANTAR

Assalamu`alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. DR. Sumartono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
2. Bapak DR. MR. Khairul Muluk, MSi selaku Kepala Jurusan Administrasi Publik.
3. Bapak Mohammad Nuh, S,IP, M.Si selaku Sekertaris Jurusan Administrasi Publik.
4. Bapak Prof. DR. Abdul Hakim, M.Si dan Bapak Alfi Hariswanto, S.AP, MA, MMG selaku komisi pembimbing yang telah meluangkan waktu serta sabar dan cermat dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Insulistyowati dan Ibu Yuni Rachmatia Bayanti selaku Kasubag Umum dan staf badan pelayanan perijinan yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Seluruh pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang yang telah bersedia mengisi kuisioner terima kasih atas waktu dan informasinya.
7. Ibu, Bapak tercinta, atas segala kasih sayang dan doanya yang tak pernah putus.

8. Adekku Dicky Kurniawan dan Yulianaku tersayang yang selalu memberikan motivasi.
9. Seluruh warga TBI 07 (ucup, akbar, cisna, fefen, johan, jiwok dan andri) terima kasih atas dukungan dan canda tawanya.
10. Teman-teman Publik '03 dan semua pihak yang mendukung mengucapkan terima kasih atas bantuan dan perhatian kalian semua selama ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2010

Penulis.



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Budaya Organisasi	7
1. Definisi Budaya Organisasi	7
2. Unsur – unsur Budaya Organisasi	7
3. Karakteristik Budaya Organisasi	8
4. Pembentukan Budaya Organisasi	9
5. Level Budaya Organisasi	11
6. Pentingnya Budaya Organisasi	13
7. Fungsi Budaya Organisasi	14
8. Organisasi Publik	15
9. Manajemen Publik vs Swasta	16
10. Sasaran Strategis Organisasi Publik	20
11. Variabel- Variabel Organisasi Publik	21
12. Struktur Organisasi Publik	24

B. Kepuasan Kerja	25
1. Pengertian Kepuasan Kerja	26
2. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja	26
3. Pengukuran Kepuasan Kerja	27
C. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	28
D. Hipotesis	29

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	31
B. Lokasi Penelitian.....	31
C. Variabel Penelitian.....	31
1. Konsep	31
2. Variabel.....	32
3. Definisi Operasional	32
4. Skala Pengukuran.....	35
D. Populasi dan Sampel	35
1. Populasi.....	35
2. Sampel.....	35
E. Teknik Pengumpulan Data.....	36
1. Sumber Data	36
2. Metode Pengumpulan Data	37
3. Instrumen Penelitian	37
4. Uji Validitas dan Reliabilitas	37
F. Teknik Analisis Data	39
1. Statistik Deskriptif	39
2. Statistik Inferensial	39

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	42
1. Gambaran Umum BP2T Kota Malang	42
2. Dasar – dasar Hukum BP2T Kota Malang	43
3. Struktur Organisasi BP2T Kota Malang	47



4.	Visi BP2T Kota Malang.....	50
5.	Misi BP2T Kota Malang.....	52
6.	Motto dan Komitmen Pelayanan Publik di BP2T Kota Malang.....	52
7.	Strategi Pelayanan Perijinan BP2T Kota Malang.....	53
8.	Sumber Daya Manusia BP2T Kota Malang.....	54
9.	Sarana dan Prasarana BP2T Kota Malang.....	58
10.	Prosedur Pelayanan Perijinan BP2T Kota Malang.....	60
11.	System Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 BP2T Kota Malang.....	63
12.	Sistem Informasi Manajemen BP2T Kota Malang.....	67
B.	Analisis dan Interpretasi Data.....	69
1.	Gambaran Umum Responden.....	69
2.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	72
3.	Analisis Deskriptif.....	76
4.	Analisis Inferensial.....	87
BAB V PENUTUP		
A.	Kesimpulan.....	95
B.	Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA		97



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1	Perbedaan antara Sektor Publik dan Sektor Masyarakat	20
2	Konsep, Indikator, Variabel dan Item	34
3	Kompetensi PNS Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang	57
4	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Integrasi (X1)	73
5	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Kepemimpinan (X2)	73
6	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Stabilitas (X3)	74
7	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Detail (X4)	74
8	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Hasil (X5)	75
9	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Pegawai (Y)	75
10	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Integrasi (X1)	76
11	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Perilaku Kepemimpinan (X2)	78
12	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel stabilitas (X3)	80
13	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel orientasi detail (X4)	81
14	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel orientasi hasil (X5)	82
15	Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kepuasan Kerja (Y)	84
16	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	87
17	Hasil Uji F	89
18	Hasil Uji t Variabel Intregrasi	90
19	Hasil Uji t Variabel perilaku kepemimpinan	90
20	Hasil Uji t Variabel stabilitas	91
21	Hasil Uji t Variabel orientasi detail	91
22	Hasil Uji t Variabel orientasi hasil	91

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1	Pembentukan Budaya Organisasi	10
2	Level Budaya Organisasi	11
3	Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja dan Kepuasan	29
4	Model Konsep	29
5	Model Hipotesis	30
6	Struktur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu	50
7	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
8	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	70
9	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	70
10	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	71
11	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja	72

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1	UJI VALIDITAS	99
2	UJI RELIABILITAS	101
3	Regresi Linier Berganda X1, X2, X3, X4 dan X5 Terhadap Y	102
4	Hasil Tabulasi Kuesioner Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang	103
5	Kuisonier	116

