

DISERTASI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK ASN (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bantaeng)

JUMIATY NURUNG
P0900316008



PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

2018



Optimization Software:
www.balesio.com

DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK, DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK ASN
(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bantaeng)**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, PUBLIC SERVICE MOTIVATION, AND
JOB SATISFACTION ON THE ASN PUBLIC SERVICE QUALITY
(Study of the Regional Organization of Bantaeng Regency)**

Identitas Mahasiswa

Nama : Jumiaty Nurung
NIM : P0900316008
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik

Tim Promotor

Promotor : Prof. Dr. Rakhmat, M.S.
Ko-Promotor I : Prof. Dr. Sulaeman Asang, M.S.
Ko-Promotor II : Dr. Hamsinah, M.S.

Tim Penguji

Penguji Eksternal : Prof. Dr. Haedar Akib, M.S.
Penguji I : Prof. Dr. Haselman, M.S.
Penguji II : Dr. Muhammad Yunus, M.A.
Penguji III : Dr. Muhammad Tang Abdullah, M.Ap.



KATA PENGANTAR

Tiada kata yang patut penulis ucapkan selain kata Alhamdulillahirabbilalamin atas kekuasaan Allah SWT sehingga disertasi ini dapat selesai. Penulis menyadari bahwa tanpa pertolongan-Nya, apalah arti segala upaya yang dilakukan oleh penulis bersama Tim Promotor.

Gagasan yang melatarbelakangi permasalahan dalam disertasi ini adanya perbedaan beberapa riset tentang hubungan antara motivasi pelayanan publik dengan kualitas pelayanan publik. Secara umum, penelitian yang dilakukan di negara Eropa dan Amerika menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki efek yang besar, signifikan terhadap kualitas pelayanan publik, sedangkan beberapa studi di negara berkembang menunjukkan hasil yang berbeda, khususnya yang dilakukan di Indonesia. Penulis bermaksud berkontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang Ilmu Administrasi Publik dengan menyumbangkan buah pikiran dalam bentuk disertasi ini.

Banyak kendala yang dihadapi penulis dalam rangka penyusunan disertasi ini, hanya berkat bantuan berbagai pihak, maka disertasi ini selesai pada waktunya. Dalam kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rakhmat, M.S., selaku Ketua Tim Promotor sekaligus dalam kapasitas beliau sebagai Ketua Program Studi S3 Administrasi Publik yang telah membimbing, mengayomi, memotivasi, menginspirasi dikala penulis lagi tidak punya ide dalam menulis, yang tiada henti-hentinya mengingatkan dan memacu penulis untuk menyelesaikan disertasi selama kurang lebih 1 (satu) tahun terakhir ini, terimalah persembahkan terima kasih yang tak terhingga.
2. Bapak Prof. Dr. Sulaeman Asang, M.S., selaku Ko-Promotor I yang telah banyak mengarahkan, memberikan saran-saran yang korektif, memberikan perbaikan-perbaikan teknik penulisan, metode penelitian, dan berdiskusi guna memperkaya materi dalam disertasi ini.
3. Ibu Dr. Hamsinah, M.S. selaku Ko-Promotor II yang menjadi inspirator bagi penulis khususnya dalam penulisan disertasi ini, memberikan ide dan solusi yang konstruktif dengan jiwa keibuan yang membuat penulis senantiasa termotivasi untuk menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Atas keluasan ilmu dan wawasan, ketulusan hati, kesabaran, motivasi, kearifan, dan atas bantuan dan bimbingan Tim Promotor, mulai dari pengembangan minat terhadap permasalahan penelitian ini, pelaksanaan penelitian sampai dengan penyelesaian penulisan Disertasi ini diucapkan terima kasih yang tak terhingga.

Ucapan terima kasih yang mendalam saya haturkan kepada Tim Penguji, yakni : Bapak Prof. Dr. Haedar Akib, M.S. selaku Penguji Eksternal, Bapak Prof. Dr. Haselman, M.S., Bapak Dr. Muhammad Yunus, M.A., dan Bapak Dr. Muhammad Tang Abdullah, M.Ap., yang telah banyak membantu penulis dalam perbaikan dan disertasi ini, membuka cakrawala baru dari sudut pandang yang berbeda yang mewujudkan disertasi ini lebih komprehensif, baik dari sudut pandang teknik, teori, metode penulisan, kebijakan maupun implementasinya.



Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada Rektor Universitas Hasanuddin Ibu Prof. Dr. Dwia A. Tina Pulubuhu, M.A. dan Sekretaris Universitas Hasanuddin Bapak Prof. Dr. Ir. Nasaruddin Salam, M.T., yang berkenan memberikan ijin kepada penulis untuk melanjutkan Pendidikan S3 di Universitas Hasanuddin.

Secara khusus ucapan terima kasih kepada Pimpinan Sekolah Pascasarjana saat ini Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Dekan Sekolah Pascasarjana, Bapak Prof. Dr. Hamka Naping, M.A. selaku Wakil Dekan Bidang Perencanaan, Keuangan dan Sumber Daya, Bapak Prof. Dr. Ir. Laode Asrul, M.P., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik, Riset dan Publikasi Ilmiah serta kepada Bapak Prof. Dr.-Ing. Herman Parung, M.Eng. selaku Wakil Dekan Bidang Inovasi, Kemahasiswaan, Alumni, dan Kemitraan. Kepada Bapak Prof. Dr. dr. A. Husni Tanra, Ph.D., Bapak Prof. Dr. M. Natsir Nessa, M.S., Bapak Prof. Dr. Ir. Mursalim dan Bapak Prof. Dr. Syamsul Bachri, S.H., M.S. selaku Direktur Program Pasacasarjana Universitas Hasanuddin, serta Bapak Prof. Dr. Muhammad Ali, M.S. selaku Dekan Sekolah Pascasarjana sebelumnya dan kepada semua Asisten Direktur Pascasarjana, terima kasih yang sebesar-besarnya telah memberikan kesempatan, memberikan motivasi dan selalu memberikan support kepada penulis untuk terus menimba Ilmu ke jenjang yang lebih tinggi. Tak lupa pula penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh teman-teman staf Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin, yang tak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih banyak atas segala pengertian, bantuan dan kerjasamanya yang sangat baik selama ini.

Kepada Bapak Prof. Dr. Armin, M.S. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Hasanuddin beserta jajarannya, dan kepada teman-teman pegawai yang selama ini telah banyak membantu penulis dalam rangka kelancaran administrasi mulai dari perkuliahan, prelim, sampai pada tahap penyelesaian studi pada Program S3 Administrasi Publik FISIP Universitas Hasanuddin yang tak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Kepada seluruh responden (Pimpinan dan Staf ASN) dari Kabupaten Bantaeng, serta masyarakat sebagai informan, yang sangat banyak membantu penulis dalam pengumpulan data dan memberikan informasi yang menjadi dasar dalam membuat dan menyusun tulisan dalam Disertasi ini.

Kepada teman-teman seperjuangan dan seangkatan di S3 Administrasi Publik Tahun 2016, teman diskusi dan kelompok belajar terima kasih tak terhingga atas kerjasama, doa dan bantuan dari teman-teman, semoga persahabatan yang penuh suka duka tetap langgeng di manapun kita berada.

Kepada orang tua yang telah melahirkan penulis ke dunia ini sembah sujud untuk ibunda tercinta (Alm) Hj. Hendarwati A. Rupang yang telah berpulang ke Rahmatullah saat penulis menempuh pendidikan S3, tiada kata yang pantas penulis sampaikan selain untaian doa semoga Allah SWT menerima segala amal ibadah ibunda terutama kasih sayang dalam membesarkan ananda, dengan doa dan restu yang tiada henti selama hidupnya, semoga Allah SWT menempatkan pada tempat yang layak dan terindah disisi-NYA, kepada ayahanda Letkol Purn. Nurung yang telah mendidik dan menjadi peletak pondasi utama mental dan perilaku penulis dalam berkehidupan sehari-hari. Terima

segala jasa-jasa kalian berdua yang tak akan pernah bisa terbalaskan sampai
semoga Allah SWT membalasnya dengan surga di akhirat kelak. Juga
bertua penulis yang tercinta, ibunda **Puang Saerah** dan ayahanda (alm) **Puang**
ng telah memberi semangat dan spirit yang besar dalam diri anaknya **Dr.**



Hasmin Tamsah, S.E., M.Si. sebagai suami dan teman diskusi penulis. Kepada ke-2 orang saudari-saudariku(Anneng dan Dewi Yanti),bersama 11 (sebelas) orang kakak dan adik ipar penulis, terima kasih atas segala dukungan dan doanya selama ini yang menjadi motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan tulisan ini.

Teristimewa kepada imam dalam keluargasuamiku tercinta, tiada untaian kata yang cukup atas segala upaya, doa yang tiada hentinya, bimbingan hidup, keikhlasan,motivasi yang luar biasa, kesabaran dan dengan segala potensi yang dimiliki senantiasa membantu penulis dalam segala hal selamapenulis menempuh pendidikan S3 sampai selesainya Disertasi ini, tanpa dukungannya rasanya berat bagi penulis untuk menyelesaikan pendidikan ini, terima kasihku yang tak terhingga atas semua ini semoga Allah SWT yang memberikan balasan yang terbaik.Kepada Anak-anakku tersayang Muhammad Zarrar Al Faruq Hasmin Tamsah dan Aiko Auliah Hasmin Tamsah,anak-anak soleh dan solehah, penyejuk hati dan pemberi spirit, walaupun terasa capek dan stres menghadapi segala kesulitan dalam penyusunan disertasi ini, tapi kalian adalah motivasi terbesar bagi penulis untuk menyelesaikan pendidikan ini, agar kalian juga termotivasi untuk senantiasa menuntut ilmu kapanpun dan dimanapun berada.Kepada kalian kupersembahkan karya dan hasil ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah membantu tapi tak dapat disebutkan satu persatu, dengan segala ketulusan hati yang paling dalam penulis ucapkan terima kasih.

Makassar, Januari 2019

Penulis



DISERTASI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK,
DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
ASN (STUDI PADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH (OPD)
KABUPATEN BANTAENG)**

Disusun dan diajukan oleh

JUMIATY NURUNG

Nomor Pokok P0900316008

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal **17 Januari 2019**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Tim Promotor,

Prof. Dr. H. Rakhmat, MS.
Promotor

Pro. Dr. H. Sulaiman Asang, MS.
Kopromotor

Dr. Hamsinah, M.Si.
Kopromotor

Ketua Program Studi
Administrasi Publik

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,

H. Rakhmat, MS

Prof. Dr. H. Armin, M.Si.



ABSTRAK

JUMIATY NURUNG. Pengaruh *Kepemimpinan, Motivasi Pelayanan Publik, dan Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Publik: Studi pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Bantaeng* (dibimbing oleh Rakhmat, Suleman Asang, dan Hamsinah).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik, (3) pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja, (4) pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik, (5) pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik, (6) pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja, dan (7) pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.

Penelitian ini dilaksanakan pada Kabupaten Bantaeng dimana yang menjadi objek penelitian adalah seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) di Pemerintahan Kabupaten Bantaeng. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey lapangan dengan memberikan kuesioner kepada 369 responden. Pengambilan sampel dilakukan secara *purposive sampling* di mana unsur pimpinan (eselon 1-3) diambil semua, eselon 4 hanya 10% dari populasi, sedangkan pegawai juga hanya 10% dari populasi. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*, yang dioperasikan melalui program AMOS 23.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik, sehingga jika kepemimpinan ditingkatkan maka akan semakin meningkat pula kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik. Motivasi pelayanan publik berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik, sehingga semakin baik motivasi pelayanan publik maka akan berimplikasi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik, hasil penelitian ini memperbaiki hasil sebelumnya khususnya kajian yang dilakukan di Indonesia.

Kata kunci : kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan publik



ABSTRACT

JUMIATY NURUNG.The Influence of Leadership, Public Service Motivation, and Job Satisfaction on the ASN Public Service Quality: Study of the Regional Organization of Bantaeng Regency (guided by Rakhmat, Suleman Asang, and Hamsinah).

This study aims to analyze (1) the direct influence of leadership on job satisfaction, (2) the direct influence of leadership on the quality of public services, (3) the direct influence of public service motivation on job satisfaction, (4) the direct influence of public service motivation on the quality of public services, (5) the direct influence of job satisfaction on the quality of public services, (6) the indirect influence of leadership on the quality of public services through job satisfaction, and (7) the indirect influence of public service motivation on the quality of public services through ASN job satisfaction in Bantaeng District.

This research was carried out in Bantaeng Regency where the object of research was all regional apparatus organizations in Bantaeng District Government. The method used in this study was a field survey by giving questionnaires to 369 respondents. Sampling was carried out by purposive sampling where all elements of leadership (echelon 1-3) were taken, echelon 4 was only 10% of the population, while employees were only 10% of the population. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM), which was operated through the AMOS 23.0 program.

The results of the study show that leadership has no significant positive effect on job satisfaction and the quality of public services, so if leadership is improved, job satisfaction and the quality of public services will also increase. Motivation of public service has a significant positive direct effect on job satisfaction and quality of public services, so that the better the motivation of public services will have implications for increasing job satisfaction and quality of public services, the results of this study improve previous results, especially studies conducted in Indonesia.

Keywords: leadership, public service motivation, job satisfaction, and quality of public services



DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GANBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Kegunaan Penelitian	13
E. Ruang Lingkup Penelitian	14
F. Definisi dan Istilah	15
G. Sistematika Penulisan	15
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 16
A. Perspektif Teori Administrasi Publik	16
1. <i>Old Public Administration</i> (OPA)	17
2. <i>New Public Management</i> (NPM)	19
3. <i>New Public Service</i> (NPS).....	24
B. Konsep Kepemimpinan	30
1. Pengertian kepemimpinan.....	30
2. Kepemimpinan transpormasional.....	32
3. Kepemimpinan transaksional	39
C. Motivasi Pelayanan Publik (Public Service Motivation).....	41
1. Pengertian Motivasi Pelayanan Publik	41
2. Diemensi-dimensi Motivasi Pelayanan Publik	51
3. Perilaku dalam Motivasi Pelayanan Publik	53
D. Konsep Kepuasan Kerja	54
1. Pengertian Kepuasan Kerja	54
2. Pandangan tentang Kepuasan Kerja	57
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	61
E. Konsep Kualitas Pelayanan Publik.....	63
1. Pengertian Pelayanan	63
2. Pelayanan Prima	66
3. Asas-asas Pelayanan	67
4. Pengukuran/Indikator Kualitas Pelayanan Publik	69
F. Penelitian Terdahulu	72
G. Kerangka Pemikiran dan Konseptual serta Hipotesis	78
1. Kerangka Konseptual	78
Hipotesis	82
Sis Operasional	82
 METODE PENELITIAN	 85



A.	Rancangan Penelitian	86
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian	86
C.	Populasi dan Teknik Sampel	86
D.	Instrumen Pengumpulan Data	91
E.	Analisis Data	92
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN		103
A.	Sejarah Singkat Kabupaten Bantaeng	103
B.	Pemerintahan Umum Kabupaten Bantaeng	104
C.	Visi dan Misi Kabupaten Bantaeng	109
D.	Struktur Organisasi Pemerintahan Kabupaten Bantaeng	111
E.	Penyelenggaraan Pelayanan Publik	119
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN		121
A.	Hasil Penelitian	121
1.	Profil responden	121
a.	Jenis kelamin responden	121
b.	Umur responden	122
c.	Tingkat pendidikan responden	124
d.	Jabatan responden	125
e.	Pengalaman kerja responden	126
2.	Analisis dan pengujian model struktural	127
a.	Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel kepemimpinan	127
b.	Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel motivasi pelayanan publik	131
c.	Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel kepuasan kerja	134
d.	Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel kualitas pelayanan publik	137
3.	Karakteristik variabel penelitian	140
a.	Variabel kepemimpinan (KPM)	140
b.	Variabel motivasi pelayanan publik (PSM)	143
c.	Variabel kepuasan kerja (KPK)	148
d.	Variabel kualitas pelayanan publik (KPP)	152
4.	Hubungan fungsional kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik	160
a.	Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja	168
b.	Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik	169
c.	Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja	170
d.	Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik	170



e. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik	171
f. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik	172
g. Pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik	173
B. Pembahasan Hasil Penelitian	174
1. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap keluasan kerja	179
2. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik	187
3. Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja	192
4. Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik	197
5. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik	200
6. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik	206
7. Pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik	209
C. Implikasi Teorits dan Empiris Hasil Penelitian	213
D. Keterbatasan Penelitian	214
BAB VI PENUTUP	216
A. Kesimpulan	216
B. Saran	218
Daftar Pustaka	221
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Diferensiasi OPA, NPM, dan NPS	29
Tabel 2.2. Mapping Penelitian Terdahulu.....	77
Tabel 3.1. Daftar populasi, target sampel, dan realisasi sampel berdasarkan unit kerja / OPD	87
Tabel3.2. Daftar informan penelitian	90
Tabel 3.3. Beberapa indeks yang dapat digunakan menguji kelayakan model	102
Tabel 4.1. Jumlah Kelurahan/Desa, RW dan RT dalam Wilayah Kabupaten Bantaeng	115
Tabel 4.2. Jumlah aparatur sipil negara Kabupaten Bantaeng menurut jabatan	117
Tabel 5.1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	122
Tabel 5.2. Karakteristik responden berdasarkan umur	123
Tabel 5.3. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan	124
Tabel 5.4. Karakteristik responden berdasarkan jabatan	125
Tabel 5.5. Karakteristik responden berdasarkan pengalaman	122
Tabel 5.6. Hasil pengujian kriteria goodness of fit variabel kepemimpinan	128
Tabel 5.7. Hasil uji validitas variabel kepemimpinan	129
Tabel 5.8. Hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan	130
Tabel 5.9. Hasil pengujian kriteria goodness of fit variabel motivasi pelayanan public	132
Tabel 5.10. Hasil analisis validitas motivasi pelayanan publik	133
Tabel 5.11. Hasil uji reliabilitas variabel motivasi pelayanan publik	134
Tabel 5.12. Hasil pengujian kriteria goodness of fit variabel kepuasan kerja	135
Tabel 5.13. Hasil analisis validitas kepuasan kerja	136



Tabel 5.14.	Hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja	137
Tabel 5.15	Hasil pengujian kriteria goodness of fit variabel kualitas pelayanan publik	138
Tabel 5.16	Hasil analisis validitas kualitas pelayanan publik	139
Tabel 5.17.	Hasil uji reliabilitas variabel kualitas pelayanan publik	140
Tabel 5.18.	Persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional	141
Tabel 5.19.	Persepsi responden terhadap kepemimpinan transaksional	142
Tabel 5.20.	Persepsi responden terhadap ketertarikan pada pembuatan keputusan (PSMTOT01)	144
Tabel 5.21.	Persepsi responden terhadap komitmen untuk kepentingan umum (PSMTOT02)	145
Tabel 5.22.	Persepsi Responden terhadap belas kasih (PSMTOT03)	146
Tabel 5.23.	Persepsi responden terhadap pengorbanan diri (PSMTOT04)	147
Tabel 5.24.	Persepsi responden terhadap gaji saat ini (KPKTOT02)	149
Tabel 5.25.	Persepsi responden terhadap pengawasan (KPKTOT04)	150
Tabel 5.26.	Persepsi responden terhadap rekan kerja (KPKTOT05)	151
Tabel 5.27.	Persepsi responden terhadap gaji saat ini (KPKTOT06)	152
Tabel 5.28.	Persepsi responden terhadap keandalan (KPPTOT01)	154
Tabel 5.29.	Persepsi responden terhadap jaminan (KPPTOT02)	155
Tabel 5.30.	Persepsi responden terhadap empati (KPPTOT04)	156
Tabel 5.31.	Persepsi responden terhadap daya tanggap (KPPTOT05)	157
Tabel 5.32.	Hasil pengujian kriteria <i>goodness of fit full model</i>	161
Tabel 5.33.	Pengaruh fungsional antar variabel	163
Tabel 5.34.	Pengaruh tidak langsung antar variabel	164
	Pengaruh total antar variabel	167
	Ringkasan koefisien regresi dari hasil analisis SEM-Amos, dan sobel test	174



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	81
Gambar 3.1. Analisis <i>Structural Equation modeling (SEM)</i>	102
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	117
Gambar 4.2. Skema hasil estimasi	159
Gambar 4.3. Hasil uji <i>online sobel test</i> (KPM→KPK→KPP)	165
Gambar 4.4. Hasil uji <i>online sobel test</i> (PSM→KPK→KPP)	166



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1: Kuesioner	236
Lampiran 2: Master data	241
Lampiran 3: Uji model kepemimpinan	279
Lampiran 4: Uji model motivasi pelayanan publik	280
Lampiran 5. Uji model kepuasan kerja	281
Lampiran 6. Uji model kualitas pelayanan publik	282
Lampiran 7. Tabel frekuensi setiap item pernyataan	283
Lampiran 8. Tabel Chi-square	300
Lampiran 9. Hasil output SEM-Amos.....	301



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Amanah "[Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah](#)") Pasal 1 angka 6 tentang pemerintahan daerah yang memberikan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemerintahan Kabupaten/Kota pada daerah otonom memiliki peran yang sangat besar dalam memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat di daerah masing-masing sebagai aplikasi dari perintah Undang Undang Otonomi Daerah tersebut.

Pelayanan publik atau pelayanan umum sebagaimana yang diinginkan oleh adanya otonomi daerah dapat diartikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah atau lembaga pendidikan negeri dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan, selanjutnya dikatakan bahwa kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas

a, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh
a pelayanan publik ("[Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 2009 tentang Pelayanan Publik](#)").



Optimalisasi pelayanan publik oleh birokrasi pemerintahan bukanlah pekerjaan mudah, mengingat optimalisasi menyangkut berbagai aspek yang telah membudaya dalam lingkaran birokrasi yang mempengaruhi budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Hakekat pelayanan publik itu adalah kewajiban aparat birokrasi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam kedudukannya sebagai abdi masyarakat dan sesuai peraturan hukum yang berlaku. Hal ini sejalan dengan [Moenir \(2010\)](#) yang mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Pelayanan publik sebagai bagian dari ilmu administrasi publik semakin berkembang seiring dengan perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri. Hal ini dapat dilihat dari pendapat [\(Wicaksono, 2014\)](#) menggambarkan beberapa pendapat sebagai perkembangan studi dari teori *Old Publik Administration* (OPA) yang pertama kali digagas oleh seorang akademisi di bidang hukum yakni *Lorenz Von Stein* pada tahun 1955. *Von Stein* meninjau bahwa administrasi merupakan sebuah konstruksi keilmuan yang mengkomplikasikan sejumlah bidang disiplin seperti sosiologi, ilmu politik, hukum administrasi dan keuangan sektor publik. Pada tahapan yang lebih lanjut muncullah konsep *New Publik Management* (NPM). Ide dasar NPM adalah aplikasi pendekatan yang digunakan di sektor bisnis atau privat ke dalam sektor publik. Oleh karenanya, mekanisme dan dasar menjadi sangat dominan pada konsep ini.

Public Management (NPM), dimaksudkan bahwa untuk lebih konsep *New Publik Management* dalam birokrasi publik, maka



diupayakan agar para pemimpin birokrasi meningkatkan produktivitas dan menemukan alternatif atau cara-cara pelayanan publik berdasarkan perspektif ekonomi. Mereka didorong untuk memperbaiki dan mewujudkan akuntabilitas publik kepada pelanggan, meningkatkan kinerja, restrukturisasi, lembaga birokrasi publik, merumuskan kembali misi organisasi, dan prosedur birokrasi, dan melakukan desentralisasi proses pengambilan kebijakan. Pada paradigma ini, masyarakat dipandang sebagai pelanggan, atau customer bukan sebagai sesuatu yang harus dilayani (Denhart & Denhart., 2007).

Denhardt and Denhardt (2003) melalui tulisannya yang berjudul "*The New Public Service: Serving, not Steering*", memunculkan paradigma *New Public Service* (NPS). Teori NPS memandang bahwa birokrasi adalah alat rakyat dan harus tunduk kepada apapun suara rakyat, sepanjang suara itu rasional dan *legitimate* secara *normative* dan konstitusional. seorang pimpinan dalam birokrasi bukanlah semata-mata makhluk ekonomi seperti yang diungkapkan dalam teori NPM, melainkan juga makhluk yang berdimensi sosial, politik dan menjalankan tugas sebagai pelayan publik.

Noor, Adam, Franco Soler, Anton, and Sitti-Raehanah (2010), setuju bahwa layanan pelanggan organisasi sektor publik adalah salah satu faktor penting yang berkontribusi pada pembentukan reputasi dan kredibilitas dalam masyarakat. Mereka berpendapat bahwa pengaduan masyarakat dari antrian panjang, pelayanan yang buruk, dan fasilitas fisik yang tidak memadai dapat

ini citra dan tingkat kualitas pelayanan pada sektor publik.

s telah lama diakui sebagai alat strategis untuk mencapai efisiensi

dan meningkatkan kinerja organisasi, (Anderson & Zeithaml, 1984;



Babakus & Boller, 1992; Garvin, 1983; Phillips, Chang, & Buzzell, 1983). Kualitas pelayanan telah diidentifikasi dan didokumentasikan sebagai salah satu kekuatan utama pendorong bagi kelangsungan hidup organisasi, keberlanjutan dan sangat penting untuk prestasi perusahaan (Rust & Oliver, 1994). Kualitas layanan telah didefinisikan dan dikonsepsi secara berbeda oleh para ahli yang berbeda, peneliti dan praktisi. Umumnya berpendapat bahwa definisi terbaik dari kualitas yang diberikan dengan melihat kebutuhan produk atau jasa tertentu. Sebuah produk atau layanan yang diberikan kepada berbagai pengguna, masing-masing berpotensi berbeda dalam penggunaan layanan atau produk dan definisi kualitas.

Mutu pelayanan menurut Fandy Tjiptono (2005) yaitu ukuran seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan, serta sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya bahwa mutu pelayanan bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dalam hal ini mutu pelayanan dapat diukur dengan membandingkan antara *expected service* dengan *perceived service*. Bila dikaitkan dengan konteks kualitas pelayanan pada pemerintahan kabupaten/kota sebagai penyedia layanan publik di daerah masing-masing, maka yang dibandingkan adalah harapan masyarakat dengan kinerja pemerintah yang dirasakannya, sehingga pada akhirnya kita dapat mengetahui tingkat kepuasan mereka (*customer satisfaction*), yang menjadi salah satu patokan dalam melihat kualitas pelayanan tersebut (Furqon, 2007).



nesia, beberapa kabupaten /kota yang mengalami perkembangan
ama era otonomi daerah berlangsung. Di antaranya Kota Surabaya,
g dan lainnya, serta di Provinsi Sulawesi Selatan ada Kabupaten

Bantaeng. Kabupaten Bantaeng mengalami kemajuan sejak 8 tahun terakhir sebagaimana (Tamimi, 2015) menemukan bahwa Awal kepemimpinan Nurdin Abdullah Kabupaten Bantaeng masih termasuk dalam daftar wilayah tertinggal. Seperti dijelaskan sebelumnya Kabupaten Bantaeng seringkali mengalami bencana alam, sering terjadi kasus kematian ibu ketika melahirkan, kasus kematian bayi dan balita, dan kasus gizi buruk. Dalam keadaan Bantaeng yang seperti itu, masyarakat tidak merasakan kehadiran Pemerintah untuk menangani masalah-masalah publik utama. Pelayanan publik yang diberikan pemerintah justru terkesan rumit, lambat, bahkan tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat. Sekarang Pemerintah Bantaeng berusaha untuk selalu hadir ditengah masyarakatnya, salah satu caranya dengan menciptakan pelayanan publik terpadu yang diberi nama Tim *Emergency Service*. Tim ini adalah salah satu bentuk inovasi Pemerintah Daerah dalam hal pelayanan publik yang bersifat darurat. Kasus-kasus fatal seperti kematian ibu ketika melahirkan dapat ditekan dengan mempersingkat respon time dan keahlian petugas yang tepat. Tim *Emergency Service* dipadukan dengan program-program kesehatan umum seperti pengobatan gratis dan jaminan kesehatan. Selanjutnya hasil penelitian Anggono (2008) menunjukkan bahwa makin dekatnya pelayanan pemerintah kepada masyarakat, *hidden cost* yang selama ini ditanggung oleh masyarakat untuk sekedar mengakses pelayanan pemerintah dapat dikurangi.



mbangan yang begitu pesat dalam pelayanan publik mampu
ana keilmuan para mahasiswa dan akademisi untuk menemukan
segala imajinasi mereka. Berbagai dugaan yang mungkin menjadi

dorongan atas hal tersebut. Pandangan para ahli tentang peranan kualitas layanan dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi termasuk organisasi publik menjadi sinyal yang kuat untuk mengelolanya dengan baik. Pemerintahan kabupaten/kota sebagai salah satu organisasi publik menjadi penting untuk dikelola dengan baik sehingga kualitas layanan yang dihasilkan menjadi baik pula. Hanya dengan demikianlah sehingga pemerintahan tersebut akan bertahan dan meraih simpati masyarakat.

Berdasarkan teori dan fakta empirik menunjukkan bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi mutu pelayanan publik yang diberikan adalah kepuasan kerja, artinya dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya pegawai akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya maka pelayanan yang diberikan tidak akan memuaskan. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya mutu pelayanan publik yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun menjadi faktor yang memediasi faktor-faktor eksternal lainnya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh [Trivellas, Jacques, and Dargenidou \(2009\)](#) yang dalam temuan penelitiannya berpendapat bahwa "karyawan tidak hanya memberikan dan menciptakan layanan, tapi sebenarnya bagian dari layanan", dengan demikian, kepuasan mereka mendorong mutu pelayanan. Selanjutnya hasil penelitian [Sunaryo and Suyono \(2013\)](#) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh signifikan dan positif terhadap

ja. Dampak signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan mana ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi publik yang tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi pula.



Hasil ini sejalan dengan [Liu, Tang, and Zhu \(2008\)](#) telah menunjukkan bahwa motivasi pelayanan masyarakat memiliki dampak kuat pada kepuasan kerja pegawai sektor publik di China. Kemudian hasil penelitian [J. Taylor \(2007\)](#), yang menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja individu, dimana kepuasan kerja merupakan sikap utama pegawai di sektor publik.

Pada umumnya kepuasan kerja mencerminkan perasaan pekerja pada pekerjaannya. Menurut [\(Stephen P. Robbins, 2007\)](#) bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan dimana seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan. [\(Hartatik, 2014\)](#) menjelaskan lebih lanjut bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka pegawai akan berupaya menunjukkan mutu pelayanan yang terbaik. Hal ini sejalan dengan [\(Panggabean & Mutiara, 2004\)](#), yang menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari

dan apa yang diperoleh. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kepuasan pegawai sebagaimana dikemukakan [\(As'ad, 2003\)](#) bahwa adalah untuk maju yaitu: keamanan kerja, gaji, lingkungan perusahaan dan



manajemen, faktor intrinsic dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Sejalan dengan pendapat tersebut, kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi terhadap peningkatan mutu pelayanan dalam penelitian ini dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan tranformasional, disiplin kerja, lingkungan kerja dan penghargaan.

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta mutu pelayanan publik. [Piccolo and Colquitt \(2006\)](#) berpendapat bahwa sudah dua dekade kepemimpinan transformasional muncul sebagai salah satu pendekatan untuk memahami keefektifitasan memimpin. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya ([Locke, 1997](#)). Selanjutnya kepemimpinan transformasional dicirikan berupa perilaku pimpinan untuk membangkitkan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi, ([Bernard M. Bass, 1985](#); [Burns, 1978](#)).

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Kepemimpinan

nal telah menjadi tema penelitian utama sepanjang dua dekade
nuan empiris dari penelitian sebelumnya melaporkan bahwa
n transformasional meningkatkan sikap dan kinerja karyawan



(Bernard M. Bass, 1997; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Disamping itu, beberapa temuan penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Plangiten, 2013; Widodo, 2014) serta berdampak pula terhadap peningkatan mutu pelayanan (Hariri, 2011; Hati, 2013; Munwar Hussain Pahi & Kamal Ab Hamid, 2015). Selanjutnya perilaku pemimpin secara signifikan berhubungan dengan perilaku dan tanggapan para pengikut, seperti kepuasan karyawan, usaha-usaha untuk pelaporan diri, kinerja pelaksanaan tugas, dan kejelasan peran (Podsakoff, Ahearne, & MacKenzie, 1997). Selanjutnya penelitian (Judge & Bono, 2000) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian, jika kepemimpinan yang lebih kharismatik dan mengerti bawahan maka akan dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai sehingga berdampak kepada mutu pelayanan publik .

Berbagai penelitian di Amerika dan Eropa menemukan bahwa motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation-PSM*) berpengaruh signifikan terhadap mutu pelayanan dan kepuasan kerja seperti yang dilakukan oleh (H. G. Rainey & Steinbauer, 1999), yang melakukan kajian dengan memperbaiki temuan (Brewer & Selden, 1998). Berdasarkan hasil penelitian (Clerkin & Cogburn, 2012) menemukan bahwa semakin meningkat motivasi pelayanan publik akan menyebabkan peningkatan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan mutu layanan pegawai pada sektor publik. Hasil kajian (Wright & ... menemukan bahwa orang memiliki jiwa motivasi pelayanan publik yang bekerja pada sektor publik dibanding sektor *profit*.



Penelitian yang dilakukan oleh (Pandey, Wright, & Moynihan, 2008; Wright, Moynihan, & Pandey, 2012) memperkuat penelitian tentang ketertarikan orang memiliki motivasi pelayanan publik bekerja pada sektor pelayanan publik namun belum dapat menjawab mengapa hal itu berbeda. Terakhir hasil penelitian (Syamsir, 2016) terhadap seluruh pegawai pemerintah daerah Kabupaten Sumatera Barat menemukan hal yang berbeda dengan temuan yang ada di Amerika dan Eropa pada umumnya. Temuannya menunjukkan ada pengaruh tetapi pengaruhnya sangat kecil yaitu hanya sebesar 2,6% saja. Pada titik inilah penelitian ini akan membuktikan bagaimana hubungan antara motivasi pelayanan publik dengan kepuasan kerja dan mutu pelayanan publik pada Pemerintah Kabupaten Bantaeng dengan berangkat dari perbedaan hasil penelitian ini.

Uraian yang telah dikemukakan sebelumnya telah menunjukkan bahwa mutu pelayanan publik dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja dalam penelitian ini sebagai titik sentral yang tidak hanya dapat mempengaruhi mutu pelayanan publik secara langsung, akan tetapi dapat menjadi faktor yang memediasi pengaruh tidak langsung dari beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi mutu pelayanan publik, di antaranya faktor kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik. Berdasarkan meta analisis yang mencakup 6.746 orang yang terdiri dari 28 penelitian terpisah mengungkapkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan (Organ, 1995). Selanjutnya (Stephen P.

7) menjelaskan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai
ma perilaku ekstra peran seseorang, karena karyawan yang puas
kan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain,



dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pegawai yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanan mereka.

Berdasarkan kajian teori, empirik dan fenomena yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif inferensial (statistik dengan *Structural Equation Modeling-SEM*) yang dapat mengalisis hubungan antar variabel sampai pada indikator setiap variabelnya. Rencana penelitian ini akan diberi judul **“Kepemimpinan dan Motoivasi Pelayanan Publik di Kabupaten Bantaeng”**.

B. Rumusan Masalah

Kabupaten Bantaeng sebagai lembaga publik berkewajiban memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap seluruh stakeholder yang ada. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa secara drastis ada perkembangan perbaikan pelayanan yang signifikan terjadi di Kabupaten Bantaeng. Persoalannya adalah apa yang dapat meningkatkan kualitas playanan publik begitu drastis. Sebagaimana yang telah dikemukakan dalam latar belakang bahwa berdasarkan teori dan hasil penelitian di berbagai daerah ada beberapa faktor yang dapat mendorong peningkatan pelayanan publik yaitu kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik ASN.

Berbagai asumsi yang perlu dibuktikan dalam rancangan penelitian ini,

yang telah diungkapkan dalam latar belakang maka pokok masalah dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana cara meningkatkan pelayanan publik? dan 2) Faktor apa yang mempengaruhi peningkatan



pelayanan publik? Berdasarkan pokok permasalahan ini, maka dapat disusun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1 Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai ASN di Kabupaten Bantaeng?
- 2 Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng?
- 3 Apakah motivasi pelayanan publik berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng?
- 4 Apakah motivasi pelayanan publik berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng?
- 5 Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng?
- 6 Apakah kepemimpinann berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng?
- 7 Apakah motivasi pelayanan publik berpengaruh tidak langsung terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan rancangan proposal penelitian ini dapat disusun berdasarkan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1 Untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.



- 2 Untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng.

- 3 Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.
- 4 Untuk menganalisis pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.
- 5 Untuk menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.
- 6 Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.
- 7 Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.

D. Kegunaan Penelitian

1. Secara teoritis

Rancangan penelitian bertitik tolak dari adanya gap antara teori dengan kenyataan yang ada sehingga penulis merasa perlu memverifikasi teori pada lokasi rancangan penelitian ini. Pengujian terhadap teori tersebut dilakukan melalui penelitian empiris, dan hasilnya bisa menolak, atau mengukuhkan, atau merevisi teori yang ada. Oleh karena itu hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat memperkaya khasanah bidang keilmuan administrasi publik khususnya terkait konsep tentang bagaimana meningkatkan mutu layanan publik sehingga

...ndkan tuntutan publik secara optimal.



2. Secara praktis

Rancangan penelitian ini diharapkan bermanfaat pula untuk memecahkan masalah-masalah praktis yang dihadapi oleh lembaga publik yang menjadi lokasi penelitian nantinya. Hampir semua lembaga yang ada di masyarakat, baik lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta, perlu menempatkan penelitian dan pengembangan sebagai bagian integral dalam organisasi mereka guna pemecahan masalah praktis yang dihadapi dewasa ini.

E. Ruang Lingkup Penelitian/ Batasan Penelitian

Penelitian ini fokus akan menganalisis determinan kualitas pelayanan publik yang dalam hal ini adalah Kabupaten Bantaeng. Guna analisis tersebut dibatasi pada dua variabel *exogenous* yaitu kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik. Selanjutnya satu variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja ASN serta satu variabel *endogenous* yaitu kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng.

Penelitian ini dilaksanakan dari perspektif *New Public Management* (NPM) di mana merupakan pergeseran dari *Old Public Administration* (OPA). Oleh karenanya, mekanisme dan terminologi pasar menjadi sangat dominan pada konsep penelitian ini.

F. Definisi dan Istilah

Pada dasarnya tidak ada istilah khusus yang digunakan dalam rencana

yang perlu didefinisikan secara khusus, oleh karena itu definisi akan dalam definisi operasional variabel saja pada bab iii (metode



G. Sistematika Penulisan

Rencana penelitian ini terdiri dari 6 (enam) bab, yaitu bab i (pendahuluan), bab ii (tinjauan pustaka), bab iii (metode penelitian), bab iv (hasil dan pembahasan), dan bab v (penutup). Sedangkan proposal penelitian hanya terdiri dari 3 (tiga) bab saja, yaitu dari pendahuluan sampai metode penelitian saja. Hal sesuai dengan pedoman penulisan disertasi pada S3 Administrasi Publik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perspektif Teori Administrasi Publik

Administrasi Publik (*Public Administration*) atau Administrasi Negara adalah suatu bahasan ilmu sosial yang mempelajari tiga elemen penting kehidupan bernegara yang meliputi lembaga legislatif, yudikatif, dan eksekutif serta hal-hal yang berkaitan dengan publik yang meliputi kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika yang mengatur penyelenggara negara.

Administrasi negara banyak meminjam teori dan konsep dari ilmu sosial lainnya seperti politik, sosiologi, hukum, ekonomi, psikologi, sejarah, antropologi, termasuk juga statistik, komputer dan lain-lain untuk memecahkan masalah-masalah publik (*public affairs*). Dewasa ini masalah-masalah publik semakin lama semakin kompleks dan rumit sehingga tidak cukup satu pendekatan saja (*single approach*) untuk memecahkannya. Akibatnya, ilmu administrasi negara tidak memiliki kerangka teori yang berdiri sendiri (*body of knowledge*).

Beberapa ahli mengatakan bahwa administrasi negara faktor organisasi mendapat perhatian yang sangat besar, di antaranya (Effendi, 2002). Betapa pentingnya peranan organisasi sebagai instrument yang pokok untuk melaksanakan pencapaian tujuan kolektif dari administrasi negara. Masalah

menakup lima aspek, yaitu legitimasi, struktur, prosedural/proses manajemen, Sumber Daya Manusia dan Teknologi. Untuk dapat an, maka dalam rangka penataan kelembagaan termasuk struktur



organisasi, sebaiknya dapat menerapkan manajemen modern sebagai salah satu kecenderungan global (Numberi, 2000). Adapun prinsip-prinsip manajemen modern terdiri dari (a) Berorientasi kepada konsumen atau pelanggan, (b) Menggunakan teknik- teknik yang lebih ilmiah dalam analisis dan pengambilan keputusan, (c) Bersifat jaringan kerja, (d) Bekerja di dalam tim, (e) Organisasi sebagai system terbuka, (f) Desentralisasi.

Beberapa perspektif dapat diidentifikasi untuk menjelaskan reformasi administrasi. Perspektif tersebut mencerminkan kerangka pengetahuan dalam teori organisasi dengan berbagai aliran pemikiran untuk aksi bersama (Farazmand, 2002). Mulai dari klasik, teori formal organisasi, reorganisasi, dan perubahan dan pengembangan teori pasar kontemporer, serta teori elit organisasi terbaru untuk perubahan fundamental dan reformasi dalam struktur dan proses sistem administrasi. Guy Peters mengklasifikasikan sebagian besar literatur teoretis ini menjadi tiga perspektif yang luas mengenai reformasi administrasi atau birokrasi dan reorganisasi yakni: purposive (*top-down*) model, lingkungan (*bottom-up*) model, dan model kelembagaan. Model ini berguna untuk menjelaskan dan memahami pendekatan dan motif reformasi dan reorganisasi yang dilakukan oleh pemerintah modern.

1. *Old public administration (OPA)*

The Old Public Administration pertama kali dikemukakan oleh seorang

dan juga merupakan Guru Besar Ilmu politik, Woodrow Wilson.

atakan bidang administrasi itu sama dengan bidang bisnis. Atas

pat inilah muncul konsep *Old Public Administration (OPA)* yang



memiliki tujuan melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan, dimana dalam pelaksanaannya ini dilakukan dengan netral, profesional, dan lurus mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Gagasan dasar dari pandangan ini ada dua yaitu 1) pemisahan antara politik dan administrasi, dan 2) pentingnya efisiensi. [Denhart and Denhart. \(2007\)](#) *two key themes that served as a focus for the study of public administration for the next half century or more. First, there was the distinction between politics (or policy) and administration. Second, there was concern for creating structures and strategies of administrative management that would permit public organizations and their managers to act in the most efficient way possible.*

Pemisahan ini memberi ruang kepada politisi untuk merumuskan kebijakan sedangkan para administrator bekerja lebih efisien dalam implementasi kebijakan. Agar para administrator public selalu mengutamakan nilai efisiensi dan ekonomis sehingga mereka harus diangkat berdasarkan kecocokan dan kecakapan dalam bekerja ketimbang keanggotaan atau kedudukan dalam suatu partai politik ([Wilson, 1887](#)).

OPA ini mengalami berbagai perkembangan sedemikian rupa sehingga, di antaranya yang ungkapkan oleh Herbert Simon tentang *Administrative Behavior* yang melandasi munculnya konsep rasional model. Selanjutnya ([Thoha, 2010](#)) menyatakan bahwa mainstream dalam OPA ini muncul dari ide-ide inti yang ada, diantaranya :



h memberikan perhatian langsung dalam pelayanan yang dilakukan
nsi pemerintah yang berwenang.

2. Kebijakan publik dan administrasi saling berkaitan dengan merancang serta melaksanakan kebijakan untuk tujuan politik.
3. Administrasi publik hanya berperan kecil dalam pembuatan kebijakan dibandingkan dalam pengimplementasian kebijakan publik.
4. Para administrator berupaya memberikan pelayanan yang bertanggung jawab.
5. Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis.
6. Program kegiatan diadministrasikan dengan baik dan dikontrol oleh para pejabat publik yang memiliki hierarki dalam organisasi.
7. Nilai utama dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.
8. Administrasi publik dilakukan secara efisien dan tertutup.
9. Peran administrasi publik dirumuskan secara luas seperti POSDCRB.

2. *New public management (NPM)*

Pada konsep ini, pimpinan didorong untuk menemukan cara-cara baru dan inovatif untuk memperoleh hasil yang maksimal atau melakukan privatisasi terhadap fungsi-fungsi pemerintahan. Konsep *New Publik Management* dapat dipandang sebagai suatu konsep yang ingin menghilangkan monopoli pelayanan oleh instansi dan pejabat-pejabat pemerintah yang tidak efisien.

In the New Public Management, public managers are challenged either to find new and innovative ways to achieve results or to privatize functions previously

of government. They are urged to "steer, not row," meaning they should not take the burden of service delivery themselves, but, wherever possible, to run the programs that others would then carry out, through contracting or



other such arrangements. The key is that the New Public Management relies heavily on market mechanisms to guide public programs (Denhart & Denhart., 2007).

Untuk lebih mewujudkan konsep *New Publik Management* dalam birokrasi publik, maka diupayakan agar para pemimpin birokrasi meningkatkan produktivitas dan menemukan alternative atau cara-cara pelayanan publik berdasarkan perspektif ekonomi. Mereka didorong untuk memperbaiki dan mewujudkan akuntabilitas public kepada pelanggan, meningkatkan kinerja, restrukturisasi, lembaga birokrasi publik, merumuskan kembali misi organisasi, dan prosedur birokrasi, dan melakukan desentralisasi proses penegembalian kebijakan.

Konsep *reinventing government* yang ditawarkan oleh Osborne dan Gaebler dirasa paling mendekati tentang apa dan bagaimana NPM itu. (Osborne & Gaebler, 2008; Schneider, 1995) menawarkan 10 prinsip pemerintahan yang berjiwa wirausaha, yaitu :

- a) Pemerintahan katalis; pemerintahan katalis adalah Pemerintahan yang mengarahkan bukan mengayuh. Disini pemerintah hanya menjalankan fungsi strategis saja tidak ikut campur dalam pelaksanaan atau kegiatan teknisnya. Peran pemerintah hanya sebagai perencana, pencetus visi, dan penyedia berbagai kebijakan strategis lainnya. Selain itu, berbagai metode dapat digunakan untuk mencapai organisasi public mencapai tujuan, memilih metode yang sesuai untuk mencapai efisiensi, efektivitas, persamaan, tanggapan, fleksibilitas seperti, privatisasi, lisensi, konsesi, operasional, kontrak, *voucher*, insentif pajak, dan lain-lain.



- b) Pemerintahan milik masyarakat; menekankan adanya kontrol dari masyarakat sebagai akibat dari pemberdayaan yang diberikan pemerintah. Sehingga masyarakat lebih mampu dan kreatif dalam menyelesaikan masalahnya, tanpa bergantung pada pemerintah. Akhirnya masyarakat melayani diri mereka sendiri bukan lagi pemerintah yang melakukannya, namun pemerintah tetap memastikan masyarakat memperoleh pelayanan dasar mereka. Dengan adanya control dari masyarakat, pegawai negeri akan memiliki komitmen yang lebih baik, lebih peduli, dan lebih kreatif dalam memecahkan masalah.
- c) Pemerintahan kompetitif; pemerintahan yang memasukkan semangat kompetisi dalam pemberian layanan kepada masyarakat. Masyarakat disini sebagai konsumen yang secara pribadi berhak memilih layanan mana yang lebih baik, sehingga akhirnya pemerintah saling berkompetisi untuk dapat menjadi yang terbaik.
- d) Pemerintahan yang digerakkan oleh misi; pemerintahan yang mampu merubah orientasi dari pemerintahan yang digerakkan oleh aturan menjadi pemerintahan yang digerakkan oleh misi. Artinya adalah pemerintah tidak harus berjalan sesuai aturan, karena dengan aturan pemerintah menjadi lamban dan lebih mengutamakan prosedur yang sesuai dengan aturan. Dengan digerakkan oleh misi maka misi utamalah yang dikedepankan dalam menjalankan pemerintahan. Misal tentang pembahasan APBN terdapat prosedur yang mengaturnya, akan tetapi misi utamanya adalah menggunakan

untuk kesejahteraan rakyat.

pemerintahan yang berorientasi hasil; pemerintahan yang membiayai hasil

tersebut; pemerintah dalam hal ini akan bekerja sebaik mungkin karena



penghargaan yang diterima berdasarkan hasil yang dikeluarkan oleh masing-masing instansi. Sehingga dengan hal ini kinerja pemerintah menjadi lebih baik untuk mendapat penghargaan yang baik pula.

- f) Pemerintahan yang berorientasi pelanggan; pemerintahan yang memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi; Pemerintah memenuhi apa yang diinginkan masyarakat bukan menjalankan pelayanan berdasar aturan birokrasi. Sehingga pemerintah dalam hal ini perlu melakukan survei untuk melihat perkembangan kebutuhan masyarakat, yang akhirnya pemerintahan menjadi efektif dan efisien.
- g) Pemerintahan wirausaha; pemerintahan yang menghasilkan *profit* bukan menghabiskan. Berupaya untuk meningkatkan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh instansi pemerintah dari yang tidak produktif menjadi produktif, dari yang produksinya rendah menjadi berproduksi tinggi, yaitu dengan mengadopsi prinsip-prinsip kerja swasta yang relevan dalam administrasi publik. Hal ini dapat kita lihat dalam BUMN/BUMD yang dimiliki oleh pemerintah.
- h) Pemerintahan antisipati; pemerintahan yang berorientasi pencegahan bukan penyembuhan. Pemerintah antisipatif adalah suatu pemerintahan yang berpikir ke depan. Pemerintah berusaha mencegah timbulnya masalah daripada memberikan pelayanan untuk menyelesaikan masalah, dengan menggunakan perencanaan strategis, pemberian visi masa depan, dan berbagai metode lain

melihat masa depan. Pemerintahan desentralisasi merubah pemerintahan yang digerakkan oleh hierarki menjadi pemerintahan partisipatif sama tim.



- i) Pemerintah desentralisasi adalah suatu pemerintah yang melimpahkan sebagian wewenang pusat kepada daerah melalui organisasi atau sistem yang ada. Sehingga pegawai di tingkat daerah dapat langsung memberikan pelayanan dan mampu membuat keputusan secara mandiri, sehingga tercipta efisiensi dan efektifitas. Pemerintahan yang berorientasi pasar pemerintahan yang mendorong perubahan melalui pasar. Pemerintah yang berorientasi pasar acap kali memanfaatkan struktur pasar swasta untuk memecahkan masalah dari pada menggunakan mekanisme administratif, seperti menyampaikan pelayanan atau pemerintah dan kontrol dengan menggunakan peraturan. Dengan menciptakan insentif keuangan-insentif pajak, dan sebagainya, sehingga dengan cara ini organisasi swasta atau anggota masyarakat berperilaku yang mengarah pada pemecahan masalah sosial.

[Kettl \(2000\)](#), menyebutnya dalam "*the global public management reform*" yang memfokuskan pada enam hal:

- 1) Bagaimana pemerintah dapat menemukan cara untuk mengubah pelayanan dari hal yang sama dan dari dasar pendapatan yang lebih kecil.
- 2) Bagaimana pemerintah dapat menggunakan insentif polapasar untuk memperbaiki patologi birokrasi; bagaimana pemerintah dapat mengganti mekanisme tradisional "komandocontrol" yang birokratis dengan strategi pasar yang mampumeng ubah perilaku birokrat.
- 3) Bagaimana pemerintah dapat menggunakan mekanisme pasar untuk

an kepada warga Negara (pelanggan) alternative yang luas untuk
entuk dan macampelayanan publik. Atau paling sedikit pemerintah



dapat mendorong timbulnya keberanian untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada warganya.

- 4) Bagaimana pemerintah dapat membuat program yang lebih bertanggung jawab. Bagaimana pemerintah dapat melakukan desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar dengan memberikan kepada manajer-manajer terdepan insentif untuk memberikan pelayanan.
- 5) Bagaimana pemerintah dapat menyempurnakan kemampuan untuk membuat dan merumuskan kebijakan. Bagaimana pemerintah dapat memisahkan perannya sebagai pembeli pelayanan (kontraktor) dari perannya sebagai pemberi pelayanan yang sesungguhnya.
- 6) Bagaimana pemerintah dapat memusatkan perhatiannya pada hasil dan dampaknya (*output dan outcome*) dari pada perhatiannya pada proses dan struktur. Bagaimana dapat mengganti *system* yang menekankan pada alur atas-bawah (*top-down*), dan *system* yang berorientasi pada aturan (*rule-driven system*) kepada suatu *system* yang berorientasi pada alur bawah-atas (*bottom-up*) dan *system* berorientasi hasil.

3. *New public service (NPS)*

Paradigma ini lahir dari kritik dua paradig sebelumnya, yang menghendaki adanya pergeseran peran pemerintah pada konteks *Government* menjadi *Governance*. Kita dapat mendefinisikan *governance* sebagai keterlibatan



publik. Kata pemerintahan acap kali digunakan merujuk pada struktur pemerintahan. Adapun *governance* cenderung diartikan menjadi otoritas public dilibatkan, bagaimana warga Negara diberi suara, serta

bagaimana kebijakan dibuat berdasarkan pada isu-isu yang menjadi konsentrasi dari publik.

Jika pada paradigma *Old Public Administration* (OPA) mengedepankan sisi politik, paradigma *New Public Management* (NPM) mengedepankan sisi ekonomi, maka paradigma *New Public Service* mengedepankan pada sisi demokrasi. Masyarakat, tidak dilihat sebagai sesuatu yang harus dikuasai secara politis, atau dilihat sebagai konsumen yang harus dilayani berdasar kemampuan ekonominya. Namun, masyarakat dilihat sebagai *citizenship*, yaitu sebagai masyarakat yang harus dilayani tanpa harus dibedakan.

Dasar teori NPS adalah tentang *citizenship*, komunitas, *civil society* dan organisasi yang berkemanusiaan. Seperti yang dikatakan oleh [Denhart and Denhart. \(2007\)](#) *Theorists of citizenship, community and civil society, organizational humanism and the new public administration, and postmodernism have helped to establish a climate in which it makes sense today to talk about a New Public Service. Though we acknowledge that differences, even substantial differences, exist in these various viewpoints, we would suggest there are also similarities that distinguish the cluster of ideas we call the New Public Service from those associated with the New Public Management and the Old Public Administration.*

Mengurai prinsip NPS seperti pendapat [Denhardt and Denhardt \(2003\)](#) yaitu sebagai berikut:



masyarakat sebagai warga negara, bukan pelanggan; Dalam hal ini tentang prinsip pertama yaitu *serve citizen, not costumers*. Dalam *Public Management*, masyarakat pengguna jasa public disamakan

dengan '*customer*' sebagai mana istilah dunia bisnis untuk menyebut pengguna produknya. Customer adalah konsep dalam teori ekonomi liberal yang memahami manusia sebagai '*economic man*' (makhluk ekonomi) yang tindakannya dimotivasi oleh dorongan untuk memaksimalkan pemenuhan kebutuhan materialnya. Manusia dilihat sebagai individu yang dapat mengambil keputusan secara otonom dan sukarela. *New public management* berpendapat pemerintahan yang digerakkan oleh *customer-driven* menekankan akuntabilitas, inovasi, pilihan pada pelayanan, dan pengurangan pemborosan, karena itu lebih unggul dibanding pemerintahan birokratis. Tujuan utama administrasi publik adalah memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik sehingga memuaskan customer sebagaimana dunia bisnis.

- b) Memenuhi kepentingan publik (*seeks the public interest*); *New Public Management* melihat publik sebagai terdiri dari individu-individu yang dapat membuat keputusan berdasarkan kepentingan pribadinya. Pilihan atau keinginan individu lebih utama dibanding pilihan atau keinginan kolektif. Karena itu tanggung jawab administrasi berkenaan dengan kepentingan publik menjadi tidak relevan dalam *new public management*. Menurut paradigma yang terinspirasi oleh teori pilihan public ini, "*public interest*" sebagai konsep atau suatu yang ideal menjadi tidak bermakna, karena dalam ranah pasar, pilihan individu lebih utama dari pada tindakan kolektif yang berlandaskan nilai-nilai bersama. Asumsi bahwa kepentingan pribadi merupakan basis

pat bagi pengambilan keputusan membuat kepentingan public tidak relevan dan tidak mungkin untuk dirumuskan



- c) Mengutamakan warganegara kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*); Prinsip ini berimplikasi pada peran pemerintah dan relasinya dengan masyarakat. Peran pemerintah di masa lalu lebih bersifat mengarahkan masyarakat melalui fungsi-fungsi yang bersifat langsung dan pengendalian seperti fungsi pengaturan atau regulasi, pemberian layanan, menetapkan aturan dan insentif. Kehidupan masyarakat modern yang makin kompleks menuntut peran pemerintah bergeser dari fungsi *controlling* ke *agenda setting*, fasilitasi, negosiasi atau "*brokering*" solusi untuk memecahkan problem-problem publik
- d) Berpikir strategis dan bertindak demokratis (*think strategically, act democratically*); *Policies and programs meeting public needs can be most effectively and responsibly achieved through collective efforts and collaborative processes*. Hal ini berarti usaha kolektif dan proses yang kolaboratif akan membuat kebijakan dan program yang dibuat untuk menjawab kebutuhan public akan lebih efektif dan efisien.
- e) Menyadari kompleksitas akuntabilitas (*recognize that accountability isn't simple*); Aparatur publik harus mengutamakan ketaatan pada konstitusi, hukum, nilai masyarakat, nilai politik, standard profesional, dan kepentingan warganegara. Pertanggungjawaban administrasi public dalam Administrasi Negara Lama bersifat hirarkis dan legal. Administrator tidak boleh banyak melakukan diskresi. Mereka hanya melaksanakan kebijakan, aturan atau
- yang telah digariskan atasan atau pejabat yang dipilih secara politis. Akuntabilitas dimaksudkan untuk menjamin bahwa administrator standard dan peraturan/prosedur pelaksanaan.



- f) Melayani bukan mengarahkan (*serve rather than steer*); Prinsip ini berarti administrator diharapkan lebih berpandangan untuk melayani ketimbang mengarahkan. Aparatur publik dituntut menerapkan kepemimpinan yang berlandaskan nilai kebersamaan dalam membantu warga Negara mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan bersama bukan sekedar mengendalikan atau mengarahkan masyarakat menuju arah/tujuan baru.
- g) Mengutamakan kepentingan masyarakat bukan produktivitas (*value people, not just productivity*), yang berarti menghargai manusia, lebih dari sekedar produktivitas.



Tabel 2.1
Diferensiasi OPA, NPM dan NPS

Aspek	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Management</i>	<i>New Public Service</i>
Dasar teoritis dan fondasi epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi
Rasionalitas dan model perilaku Manusia	Rasionalitas <i>Synoptic (administrative man)</i>	Teknis dan rasionalitas ekonomi (<i>economic man</i>)	Rasionalitas strategis atau rasionalitas formal (politik, ekonomi dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politis dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai
Responsivitas birokrasi publik	<i>Clients dan constituent</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
Peran pemerintah	<i>Rowing</i>	<i>Steering</i>	<i>Serving</i>
Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan nonprofit	Koalisi antarorganisasi publik, nonprofit dan privat
Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek: akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional
Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggung-jawab
Struktur organisasi	Birokratik yang ditandai dengan otoritas <i>top-down</i>	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal
Asumsi terhadap motivasi pegawai dan administrator	Gaji dan keuntungan, proteksi	Semangat <i>entrepreneur</i>	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat

Sumber: diadopsi dari [Denhardt and Denhardt \(2003\)](#)

Dalam rencana penelitian ini merupakan perpaduan antara NPM dan NPS, hal mengacu kepada pendapat bahwa di Indonesia kita masih berada pada

A ke NPM karena belum sepenuhnya menjalankan pelayanan yang mana *privat sector* melakukannya. Namun di sisi lain berbagai terutama dalam alam demokrasi memperlihatkan bahwa kita



sebenarnya sudah masuk ke NPS, di mana tidak berpusat lagi pada kepuasan pelanggan tetapi bagaimana melayani masyarakat atau mengutamakan warga Negara kewirausahaan (*value citizenship over entrepreneurship*).

B. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi sesuatu hal yang penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Peranan pemimpin menjadi sentral karena dengan kepemimpinan seseorang maka pegawai dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena pimpinan yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi pegawai dengan harapan tujuan organisasi dapat terealisasi. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

Beberapa pengertian kepemimpinan yang diutarakan oleh beberapa ahli manajemen yaitu di antaranya menurut [Kartono \(2011\)](#) bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Kemudian [Dubrin \(2005\)](#) mengemukakan pendapatnya tentang kepemimpinan yaitu upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan memastikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk merasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan dapat tercapai.



Thoha (2012) menyampaikan kepemimpinan sebagai aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. Adapun (Siagian (2009)) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Menurut Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan di terjemahkan ke dalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh.

Dale (2000) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi. Adapun menurut Danim (2004) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedarmayanti (2009) menjelaskan bahwa pemimpin (*leadership*) adalah:

... dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan ... yang diinginkan seorang pemimpin.



2. Hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
4. Proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
5. Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya serta mengajak untuk menuju pada proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Artinya, seorang pemimpin harus mampu memiliki kemampuan memimpin yang baik, sehingga dalam proses mempengaruhi para bawahan atau pegawai dapat dilaksanakan secara baik dan penuh tanggung jawab.

2. Kepemimpinan transformasional

Gagasan awal mengenai teori kepemimpinan transformasional ini dikembangkan oleh (G. Yukl, 2009) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik. Secara konseptual Burns memperkenalkan dua jenis



(Bernard M. Bass, 1985) memandang kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang berbeda, dan ia mengakui bahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis kepemimpinan tersebut pada waktu dan situasi yang berbeda. Pendapat tersebut didukung oleh (Waldman, Bass, & Einstein, 1987) yang berpendapat bahwa, meski konsepnya berlainan, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dengan tingkat tertentu bisa dianut sekaligus oleh seorang manajer, dan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang transaksional sekaligus transformasional.

(Bernard M. Bass, 1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Jung & Avolio, 1999). Dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, maka bentuk kepemimpinan yang sering dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang kharismatis yakni kepemimpinan transformasional. Dalam hal ini, Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan

epemimpinan transformasional telah menjadi tema penelitian utama dua dekade terakhir. Temuan empiris dari penelitian sebelumnya



melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan sikap dan kinerja pegawai (Bernard M. Bass, 1999; Lowe et al., 1996).

Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi pegawai, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Bernard M. Bass, 1985, 1999). Dalam hal ini, Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1978).

G. Yukl (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemandirian diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi.

Sedangkan menurut O'Leary (2001), "Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru".

transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap informasi (Fandy Tjiptono & Syakhroza, 1999).



Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke, 1997). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya.

a. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional

Menurut Bernard M. Bass (1990) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada bawahan.

Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan

perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan

an.

ntelektual



Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide, mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permasalahan.

Para pemimpin transformasional menaikkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, perdamaian dan persamaan hak (Sarros & Santora, 2001). Pemimpin transformasional berusaha mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan: (a) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, (b) meminta individu mementingkan kepentingan tim kepentingan pribadi, dan (c) mengubah tingkat kebutuhan (Hirarki Maslow) bawahan atau memperluas kebutuhan bawahan. Pemimpin yang transformasional mendapat komitmen lebih besar dari bawahan dan mendorong mereka mendahulukan kepentingan organisasi kepentingan pribadi bukan saja dengan kharismanya tapi juga dengan berperan sebagai pelatih, guru atau mentor (G. Yukl, 1994). Pada kepemimpinan transformasional menerapkan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok kepentingan pribadi. Jenis kepemimpinan ini lebih dari sekedar transaksi konstruktif dan korektif.

1.4.1.1. Karakteristik kepemimpinan transformasional

Perbedaan utama antara realisasi konvensional kepemimpinan transformasional mencakup dimensi perilaku: motivasi inspirasional, pengaruh ideal, stimulasi



intelektual dan pertimbangan individual (Bernard M. Bass, 1985). Pada intinya, kepemimpinan transformasional melibatkan pengikut memotivasi untuk melampaui kepentingan pribadi mereka "demi tim, organisasi atau pemerintahan yang lebih besar" (Shamir, House, & Arthur, 1993). Selanjutnya Wright and Pandey (2008), menyatakan bahwa penekanan pada misi dapat membuat kepemimpinan transformasional secara alami cocok untuk sektor publik, yang pegawai secara inheren diperlukan untuk melihat dan melampaui kepentingan untuk kesejahteraan masyarakat yang lebih besar. Karakteristik kepemimpinan transformasional (Bernard M. Bass, Avolio, Jung, and Berson (2003); Gregory Stone, Russell, & Patterson, 2004) adalah sebagai berikut:

a. *Idealized influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

b. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menetapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan.



Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

c. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan rumit yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan banyak hal tentang kepemimpinan, mulai dari usaha yang sangat spesifik untuk mempengaruhi para pengikutnya pada tingkat

mpai pada usaha yang sangat luas untuk mempengaruhi seluruh an bahkan seluruh budaya. Meskipun pemimpin transformasional peranan yang sangat penting dalam mempercepat perubahan,



parapengikut dan para pemimpin sangat terikat sehingga tidak mungkin dapat lepas dalam proses transformasi (Northouse, 2007).

3. Kepemimpinan transaksional

a. Definisi kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) bahwa pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk.

Dalam konteks hierarki kebutuhan Maslow, kepemimpinan transaksional bekerja di tingkat dasar kepuasan kebutuhan, di mana para pemimpin transaksional fokus pada tingkat yang lebih rendah dari hirarki. pemimpin transaksional menggunakan model pertukaran, dengan imbalan yang diberikan untuk pekerjaan yang baik atau hasil yang positif. Sebaliknya, orang-orang dengan gaya kepemimpinan ini juga bisa menghukum kerja yang buruk atau hasil negatif, sampai masalah tersebut diperbaiki. Salah satu cara bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah adalah dengan menekankan kinerja tugas tertentu (Bernard M. Bass, Bass, &

Pemimpin transaksional efektif dalam mendapatkan tugas-tugas selesai dengan mengelola setiap bagian secara individual.



Pemimpin transaksional lebih prihatin dengan proses daripada memikirkan hal yang akan datang. Pemimpin transaksional lebih fokus pada reward atau hukuman dengan memberikan imbalan kontinjensi (seperti pujian) ketika tujuan yang ditetapkan tercapai tepat waktu atau untuk menjaga bawahan bekerja pada kecepatan yang baik pada waktu yang berbeda sepanjang masa. Hukuman (seperti suspensi) diberikan ketika kualitas kinerja atau kuantitas yang diinginkan berada di bawah standar produksi atau tujuan dan tugas tidak terpenuhi sama sekali. Kepemimpinan transaksional diterapkan pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sementara kepemimpinan transformasional yang berlaku dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.

b. Ciri-ciri kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan dan tanggung jawab. Kepemimpinan ini membantu orang ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain. Inilah kepemimpinan kepala sekolah dengan mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan, memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggungjawab atas target kerja mereka, menyediakan sumberdaya yang diperlukan demi pencapaian tujuan.

Kepemimpinan transaksional menurut (Bernard M. Bass, 1985) memiliki karakteristik sebagai berikut :

...t reward; kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha,
...aan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.



- b. *Active management by exception*; melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.
- c. *Passive management by exception*; intervensi hanya jika standar tidak tercapai.
- d. *Laissez-faire*; melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan transaksional lebih peduli dengan menjaga aliran normal operasi. Pemimpin transaksional menggunakan kekuatan disiplin dan berbagai insentif untuk memotivasi pegawai untuk melakukan yang terbaik. Istilah "transaksional" mengacu pada fakta bahwa jenis pemimpin dasarnya memotivasi bawahan dengan bertukar hadiah untuk kinerja. Seorang pemimpin transaksional umumnya tidak melihat ke depan dalam strategis membimbing organisasi untuk posisi kepemimpinan pasar; sebaliknya, para manajer ini adalah semata-mata berkaitan dengan memastikan semuanya mengalir lancar hari ini.

C. Motivasi Pelayanan Publik (*Public service motivation*)

1. Pengertian motivasi pelayanan publik

Konsep motivasi secara umum merujuk kepada kekuatan yang memberi dorongan, mengarahkan, dan mengekalkan tingkah laku seseorang individu. Berbagai teori tentang motivasi yang berkembang sampai saat ini, misalnya Teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan milik (Maslow, 1970).

Teori ini menduga bahwa seseorang akan terdorong melakukan sesuatu karena kebutuhan yang terdiri dari lima tingkat kebutuhan yaitu fisiologis (rasa seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin



dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan namun menganggap bahwa kebutuhan fisiologis dan rasa aman sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal. Teori ini mendapat respon dari berbagai kalangan termasuk para praktisi walaupun Maslow sendiri belum membuktikan dengan bukti empirik tentang hal tersebut. Atas dasar tersebut berbagai penelitian dilakukan oleh para ilmuwan dan hasilnya tidak memperkuat teori ini namun beberapa penelitian yang berusaha mengesahkan teori ini tidak menemukan pendukung yang kuat.

Selanjutnya muncul Teori X dan Teori Y oleh Douglas McGregor yang menyimpulkan dari penelitian yang dilakukan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut ([Stephen P. Robbins, 2007](#); [S. P. Robbins & Judge, 2009](#)). Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada empat asumsi yang dimiliki

m teori X:

pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.



2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipakai, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga.
4. Sebagian karyawan menempatkan keamanan semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y, yaitu:

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
 2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
 3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.
- *Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang didedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan teman-temannya yang berfokus pada tiga kebutuhan (McClelland, 1961) yang didefinisikan sebagai berikut:

1. kebutuhan berprestasi: dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.



2. kebutuhan berkuasa: kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku seperti yang diinginkan sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

3. kebutuhan berafiliasi: keinginan untuk menjalin suatu hubungan interpersonal yang ramah dan akrab.

Teori ini menganggap bahwa dengan tiga kebutuhan manusia yang dijelaskan dalam teori ini yang akan mendorong setiap individu untuk menggapai apa yang diinginkannya. Mereka akan berusaha memperoleh yang dicita-citakan oleh setiap individu baik itu untuk berprestasi, berkuasa dan berafiliasi.

Pada perkembangan yang lain muncul teori motivasi Herzberg (Frederick Herzberg-1923-2000) yang menyatakan bahwa ada dua faktor (Cushway & Lodge, 1993) yang mendorong manusia mencapai kepuasan dan menjauhi ketidakpuasan yaitu faktor ekstrinsik (*higiene*) dan intrinsik (motivator). Faktor ekstrinsik memotivasi orang untuk keluar dari ketidakpuasan sedangkan faktor intrinsik (motivator) memotivasi orang untuk berusaha mencapai kepuasan. Dalam teori motivasi Herzberg ada 3 hal penting dalam memotivasi bawahan, yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong karyawan sehingga menantang pegawai untuk berprestasi, bertanggung jawab dan pengakuan atas hasil kerja.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan bersifat tambahan dalam pekerjaan, seperti jabatan, istirahat, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain yang jika tidak terpenuhi akan membuat kecewa.
3. Pegawai/karyawan itu sendiri jika peluang untuk berprestasi terbatas, karyawan akan sensitif pada lingkungan dan mencari kesalahan.

Menurut Herzberg (Stephen P. Robbins, 2002), faktor-faktor seperti kebijakan, perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan memotivasi karyawan, bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang



tidak akan terpuaskan. Teori motivasi mendapat tempat yang luas bagi para ilmuwan untuk selalu mengkaji sehingga berkembang secara terus menerus.

Dalam perkembangan tersebut, para ahli mulai memikirkan bahwa selain pada sektor swasta yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sebagaimana dijelaskan sebelumnya, maka mereka memulai dengan penelitian-penelitian pada sektor publik, yang akhirnya muncullah konsep tentang motivasi pelayanan publik (*public service motivation-PSM*). Motivasi pelayanan publik adalah salah satu bentuk atau bagian yang khas dari motivasi yang dapat didefinisikan sebagai motivasi yang mencakup kepercayaan, nilai, dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, mendorong seorang pekerja (pegawai) untuk berbuat baik kepada orang lain dan menyumbangkan darma baktinya kepada kesejahteraan organisasi dan masyarakat (James L. Perry, 1996b). Artinya, konsep PSM menunjukkan bahwa seorang pegawai publik akan terlibat dalam tingkah laku yang konsisten terhadap motif yang berorientasikan komunitas dan sikap *altruistic*. PSM adalah pegawai pemerintah yang memiliki keinginan untuk melayani masyarakat. PSM ini penting karena menjelaskan mengapa beberapa orang lebih memilih karir di sektor pemerintah dan non-profit meskipun di sektor swasta potensi karirnya secara finansial lebih menguntungkan.

Secara etimologis konsep motivasi pelayanan publik merujuk kepada konsep *public service motivation* (PSM) seperti yang dikembangkan oleh para peneliti administrasi publik di Barat. Konsep ini mengandung makna sebagai



yang mendorong seseorang pekerja atau pegawai untuk memberikan yang terbaik kepada *public* (rakyat). J. Perry and Wise (1990) mendefinisikan motivasi pelayanan publik atau PSM (*public service motivation*)

sebagai kecenderungan seseorang individu untuk memberikan respons motif yang secara umum dan unik terdapat dalam institusi publik, yang meliputi ketertarikan kepada pembuatan kebijakan publik, tanggung jawab kepada kepentingan publik dan kewajiban sebagai warga negara, perasaan simpati atau kasihan, dan sikap pengorbanan diri. [J. Perry and Wise \(1990\)](#) menyatakan bahwa PSM meliputi:

1. Ketertarikan kepada pembuatan kebijakan publik (*attraction to public policy making*) dimensi pertama ini sangat erat kaitannya dengan motivasi untuk mencapai prestasi yang menginginkan seseorang individu memperoleh kepuasan batin/pribadi.
2. Tanggung jawab kepada kepentingan publik dan kewajiban sebagai warga negara (*commitmen to public interest and civic duty*) dimensi kedua ini erat kaitannya dengan motif atau keinginan untuk melayani kepentingan publik yang dapat berupa kepentingan individu dalam program atau pelayanan publik tertentu disebabkan adanya pendirian atau keyakinan yang tulus dan kasih sayang terhadap kepentingan sosial.
3. Perasaan simpati atau kasihan (*compassion*) dimensi ketiga ini dicirikan oleh adanya keinginan untuk menolong orang lain. Artinya motif ini mencakupi sifat mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*). Sikap ikut merasakan perasaan orang lain (*empathy*), keyakinan moral (*moral conviction*), dan keinginan-keinginan (*prosocial*) lainnya. Dimensi ini ditunjukkan dengan sikap

yang tetap sabar melayani masyarakat, memiliki kemampuan untuk memahami keadaan emosional orang lain, merasa simpatik dan mencoba membantu menyelesaikan masalah, serta mengambil persepektif orang lain.



4. Sikap pengorbanan diri (*self-sacrifice*) sementara dimensi keempat ini erat kaitannya dengan sikap mencintai tanah air (*patriotism*), tanggung jawab kepada tugas (*duty*), dan kesetiaan (*loyalty*) kepada negara. Pegawai akan sepenuh hati dalam bekerja. Bahkan terkadang harus mengorbankan kepentingan pribadinya demi kepentingan negara dan tugasnya.

Sementara [Crewson \(1997\)](#) mengemukakan bahwa PSM ialah orientasi pelayanan seseorang individu agar berguna bagi masyarakat, orientasi untuk menolong orang lain, dan semangat untuk memperoleh prestasi yang bersifat intrinsik atau yang berorientasi pelayanan. Sementara itu, [Vandenabeele, Scheepers, and Hondeghem \(2006\)](#) mendefinisikan PSM sebagai suatu kepercayaan (*belief*), nilai-nilai (*values*) dan sikap (*attitudes*) yang didasarkan atas kepentingan pribadi atau kepentingan organisasi yang *concern* terhadap kepentingan entitas politik yang lebih luas dan yang mendorong melalui interaksi dengan *public* serta motivasi untuk mencapai target.

Dasar-dasar teoritis dan kerangka PSM dan etos pelayanan publik juga berbeda. Berbeda dengan etos pelayanan publik, dasar dari PSM membangun teori motivasi yang berasal dari tiga jenis motif: afektif, normatif, dan rasional ([Brewer & Selden, 1998](#); [J. Perry & Wise, 1990](#)). Dari dimensi afektif, hal ini diklaim bahwa individu tertarik pada pelayanan publik seperti keyakinan tentang pentingnya pelayanan publik. Perspektif normatif menunjukkan daya tarik didasarkan pada alasan etis seperti ekuitas dan keadilan, sedangkan perspektif

menunjukkan dasar yang sejalan dengan kepentingan individu untuk pembuatan kebijakan untuk mempromosikan pelayanan publik ([J. Perry & Wise, 1990](#)).



Menurut [L. M. Rainey and Borders \(1997\)](#), selama lebih dari tiga dekade yang lalu beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa para pegawai di sektor publik menempatkan penilaian lebih rendah terhadap ganjaran keuangan dan menempatkan penilaian lebih tinggi terhadap sifat *altruistic* atau motif yang berkenaan dengan pelayanan publik. Motivasi pelayanan publik merupakan karakteristik atau ciri khas dan sepatutnya terdapat di kalangan pegawai publik. Namun bukan berarti bahwa ia hanya semata-mata terdapat di kalangan pegawai sektor publik saja.

Dalam perspektif teori PSM, pelayanan publik diasosiasikan sebagai pemilik motif yang memiliki citra positif. Motif yang dimaksudkan disini adalah kekurangan psikologis atau kebutuhan yang memaksa individu untuk mengeliminasi. PSM adalah bagian dari proses perilaku yang mewarnai motif pelayanan publik berperilaku yang menguntungkan publik. Seorang ASN memiliki jiwa dan semangat untuk memberikan kemampuan terbaik yang dimilikinya karena dia telah ditunjuk sebagai pemegang tanggung jawab sebagai pelayanan masyarakat. Oleh karena itu, motivasi yang harus dimiliki seorang ASN adalah motivasi untuk bekerja sebaik-baiknya dalam memberikan pelayanan kepada publik, bukan berorientasi pada kepentingan individu maupun golongan.

[James L. Perry \(1997\)](#) mengemukakan bahwa latar belakang (*antecedent*) yang mempengaruhi *Public service motivation* (PSM) dapat dikategorikan ke atas tiga hal yaitu:



sial-demografi (*socio-demographic factors*) faktor sosial demografi
ya yaitu faktor yang berhubungan dengan umur, pendidikan dan jenis

2. Latar belakang institusi sosial (*social institution antecedents*) latar belakang institusi sosial yaitu faktor-faktor yang berkenaan dengan sosialisasi keluarga, sosialisasi agama, dan profesionalisme.
3. Latar belakang organisasi (*organizational antecedents*), latar belakang organisasi yaitu faktor-faktor yang antara lain berhubungan dengan budaya organisasi, aturan-aturan birokrasi, perubahan dalam organisasi, level hirarki, dan masa kerja organisasi.

Konsep motivasi pelayan publik menurut [Vandenabeele \(2007\)](#) telah dikembangkan sebagai pengimbang terhadap motivasi kepentingan diri (*self interest*) yang ditemukan dalam teori pilhan rasional. Sedangkan menurut [Willem, De Vos, and Buelens \(2010\)](#) konsep motivasi pelayanan publik diperkenalkan untuk menunjukkan motivasi yang berasaskan nilai- nilai dan sikap melampaui kepentingan diri sendiri atau kepentingan organisasi.

Motivasi ASN dalam perspektif teori PSM dibentuk oleh faktor *reward* intrinsik dan ekstrinsik. *Reward* intrinsik merupakan kepuasan seorang ASN karena telah melakukan suatu pekerjaan yang berarti misalnya, perasaan puas, bangga dan harga diri. Sedangkan *reward* ekstrinsik adalah *reward* yang diterima oleh ASN dari pemerintah, seperti kenaikan gaji, promosi, keamanan kerja, status dan pestise. PSM tidak hanya didorong oleh faktor kompensasi semata, tetapi juga faktor kepuasan (*satisfaction*).

Kita tidak bisa mengidentifikasi apakah seorang ASN itu puas, bangga dan dengan pekerjaan yang mereka lakukan atau tidak. Butuh kajian skala yang cermat untuk melihat apakah mereka puas dengan atau tidak. Dimensi-dimensi ini menyebabkan adanya perbedaan



motivasi (Crewson, 1997) dan perbedaan persepsi terhadap hubungan antara kinerja dengan *extrinsic rewards* (Hal G. Rainey, 2016), antara pegawai pada sektor publik dengan pegawai pada sektor swasta. Pegawai pada sektor swasta akan lebih termotivasi dengan *extrinsic rewards*, sedangkan pegawai pada sektor publik lebih termotivasi dengan *intrinsic rewards*. Sebagaimana misi, pelayanan publik merupakan salah satu bentuk *intrinsic rewards* yang dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja instansi pemerintah (H. G. Rainey & Steinbauer, 1999).

Lebih lanjut lagi James L Perry and Vandenabeele (2015) menjelaskan PSM tidak memandang faktor *reward* sebagai instrumen penting dalam meningkatkan motivasi ASN karena motivasi dibentuk oleh faktor instrinsik dan ekstrinsik. Selama ini, pemerintah cenderung hanya menekankan pada faktor ekstrinsik, yaitu dengan menaikkan gaji, tunjangan, promosi tanpa memperhatikan faktor kepuasan ASN terhadap pekerjaannya. Sudah bisa ditebak bahwa hasilnya tidak akan efektif karena ASN diposisikan sebagai manusia ekonomi yang hanya mementingkan aspek materi semata. Padahal, ASN juga ingin dihargai eksistensinya, ingin mengerjakan sesuatu yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, sehingga mereka puas telah mengabdikan kepada bangsa dan Negara. Artinya, ASN memiliki nilai-nilai *altruism*, yakni nilai-nilai mengerjakan sesuatu demi kepentingan orang banyak.

Begitu pula motivasi pelayanan publik berkaitan sangat erat dengan sikap atau sifat *altruisme*, yaitu suatu sifat dan perilaku yang suka menolong orang lain

harapkan imbalan dan hanya semata-mata termotivasi untuk menolong orang lain atau rakyat pada umumnya. Seseorang yang



memiliki sifat *altruisme* berarti ia tidak mementingkan diri sendiri dan tidak pernah menuntut imbalan atau bayaran dari sesuatu yang ia kerjakan untuk orang lain.

Orang-orang yang mempunyai sifat seperti ini akan bersikap dan berperilaku hanya semata-mata ingin menolong dan memberi keuntungan kepada orang lain. Oleh sebab itu dapat dipahami bahwa seseorang yang memiliki sifat-sifat *patriotisme* atau nasionalisme dan *altruisme* akan memungkinkannya untuk mempunyai tingkat PSM yang lebih tinggi dibandingkan yang lain, karena seseorang yang memiliki sifat-sifat seperti ini pastilah akan lebih mengutamakan kepentingan orang lain dan berusaha untuk menyingkirkan kepentingan diri sendiri.

2. Dimensi-dimensi motivasi pelayanan publik

Motivasi pelayanan publik (PSM) didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk memberikan respons motif yang secara umum dan unik terdapat dalam institusi publik. Menurut [Knoke and Wright-Isak \(1982\)](#), motif yang dimaksud dibagi atas tiga kategori analisis yang berbeda yaitu: rasional, normatif dan afektif. Motif rasional melibatkan tindakan yang didasarkan pada peningkatan kegunaan individu. Motif normatif merujuk pada tindakan-tindakan yang dihasilkan oleh upaya sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Motif afektif merujuk pada perilaku yang didasarkan pada tanggapan emosional atas berbagai konteks sosial.

Dari perspektif afektif, hal ini diklaim bahwa individu tertarik pada publik seperti keyakinan tentang pentingnya pelayanan publik.

normatif menunjukkan daya tarik didasarkan pada alasan etis seperti keadilan, sedangkan perspektif rasional menunjukkan dasar yang



sejalan dengan kepentingan individu untuk tertarik pada pembuatan kebijakan untuk mempromosikan kepentingan publik (J. Perry & Wise, 1990).

1. Dimensi pertama erat kaitannya dengan motivasi untuk mencapai prestasi yang memungkinkan seseorang individu memperoleh kepuasan batin/pribadi.
2. Dimensi kedua erat kaitannya dengan motif atau keinginan untuk melayani kepentingan publik yang dapat berupa kepentingan individu dalam program atau pelayanan publik tertentu disebabkan adanya pendirian atau keyakinan yang tulus dan kasih sayang terhadap kepentingan sosial.
3. Dimensi ketiga, yaitu *compassion*. Motif ini dicirikan oleh adanya keinginan untuk menolong orang lain. Artinya, motif ini mencakupi sifat mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*), sikap ikut merasakan perasaan orang lain (*empathy*), keyakinan moral (*moral conviction*), dan keinginan-keinginan *prosocial* lainnya.
4. Dimensi keempat, yaitu *self-sacrifice*, mencakupi sikap kecintaan pada tanah air (*patriotism*), tanggung jawab kepada tugas (*duty*), dan kesetiaan (*loyalty*) kepada negara.

Pendapat ini juga didukung oleh Brewer, Selden, and Facer II (2000) yang mengungkapkan bahwa sebagian individu memiliki norma dan emosi yang kuat untuk mengabdikan pada sektor publik. Motivasi atau etika pelayanan publik ini dipandang dapat menarik individu-individu tertentu untuk mengabdikan di sektor publik dan membantu mewujudkan perilaku kerja (*work behavior*) yang konsisten

ntingan publik.



3. Perilaku dalam motivasi pelayanan publik

Konsep PSM adalah konsep yang interaktif dan dibentuk oleh tiga domain, yaitu institusi, ASN, dan perilaku. Institusi yang dimaksud disini adalah budaya, *system* dan mekanisme kerja yang terdapat pada suatu organisasi *public*. Pribadi ASN sendiri menunjukkan watak dan karakter masing-masing individu ASN. Watak dan karakter ini menjadi identitas masing-masing ASN dapat dilihat dari aktivitasnya. Sedangkan, perilaku adalah citra (*image*) yang keluar sebagai *output* dari budaya organisasi dan karakter individu ASN. Perilaku merupakan wujud dari perpaduan antara budaya, *system* dan mekanisme kerja yang ditransmisikan kepada masing-masing ASN dan berkolaborasi dengan ciri atau watak ASN itu sendiri. Perilaku ASN yang baik terbentuk karena secara institusi, organisasinya juga memiliki budaya, aturan (regulasi) dan *system* yang jelas dan ditunjang oleh SDM yang memiliki karakter yang baik. Dari konsep ini, kita dapat mengetahui bahwa motivasi seorang ASN dibentuk karena prosesinteraksi institusi dan pribadi ASN.

Perilaku ASN merupakan output yang dapat menjadi indikator penilaian tingkat PSM seorang ASN, hal ini didasari pemikiran bahwa perilaku merupakan wujud dari perpaduan keinstitusian/institusi dan watak ASN itu sendiri. Perilaku juga merupakan hasil akhir yang diharapkan dapat ditingkatkan guna perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Perilaku dalam motivasi pelayanan publik dipengaruhi oleh keberadaan peran institusi atau institusi itu sendiri.

hanya mengidentifikasi dan membatasi perilaku alternatif perilaku
 pi juga menjadi model preferensi individu. Ini berarti bahwa institusi
 tidak langsung mempengaruhi motif perilaku individu. [M. Atkinson](#)



(1990) berpendapat bahwa institusi menyampaikan standar perilaku individu. Standar ini membentuk bagaimana individu seharusnya bertindak. Hal ini ditunjukkan dalam rutinitas, prosedur, konvensi, bentuk organisasi dan teknologi disekitar perilaku dibangun dan merujuk kepada keyakinan/kepercayaan, paradigma, kode, kebudayaan dan pengetahuan. Konstruksi motivasi pelayanan publik dimulai pada tingkat institusi dan bagaimana motivasi menjadi akar atau dasar dari *content* institusi. Penengah antara institusi dan perilaku individu adalah konsep diri dan identitas penyusunnya.

D. Konsep Kepuasan Kerja

1. Pengertian kepuasan kerja

Pengertian kepuasan kerja menurut [Handoko \(2001\)](#) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari sudut pandang tenaga kerja atau pegawai yang memandang pekerjaan mereka. Sementara ([Hasibuan 2002](#)) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Pegawai yang puas akan pekerjaannya akan muncul dalam emosional pegawai. Kepuasan pegawai akan membuat para pegawai mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dari dalam dan dari luar pekerjaan.

[Stephen P. Robbins \(2007\)](#) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya diterima. Pegawai yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil yang mereka peroleh dan balas jasa dirasa adil dan layak ([Fathoni, 2006](#)).



Menurut [R.L. Mathis and Jackson \(2010\)](#) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *labour turnover* yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan *labour turnover* besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang baik yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Perasaan senang pegawai akan nampak pada sikap positifnya terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Seperti yang dinyatakan oleh [Luthans, Luthans, and Luthans \(2015\)](#), bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti”.

beberapa pengertian kepuasan kerja yang dikemukakan, dapat bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif dari seorang arah pekerjaan karena terpenuhinya atau tidak terpenuhinya



sebagian atau seluruh kebutuhan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam waktu tertentu.

Menurut [Suratman \(2000\)](#), kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, penyelia (*supervisor*), dan rekan kerja. Kepuasan kerja juga berasal dari faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia (*supervis*), kebijakan dan prosedur, keanggotaan kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan dari sejumlah dimensi yang berhubungan dengan kepuasan kerja, lima diantaranya memiliki karakteristik yang sangat penting. Kelima dimensi itu adalah:

1. Upah: upah merupakan penentu penting dalam menentukan kepuasan kerja, karena merupakan instrumen dalam memenuhi banyak kebutuhan-kebutuhan pegawai. Uang memfasilitasi pemilihan makanan, tempat tinggal, pakaian dan menyediakan nilai-nilai kesenangan diluar pekerjaan. Lebih jauh lagi, upah merupakan sebuah symbol pencapaian atau sukses dan sumber pengakuan diri. Pegawai sering melihat upah sebagai refleksi keberhasilan manajemen, yaitu sebagai wujud sumbangan pegawai kepada perusahaan.
2. Pekerjaan itu sendiri: Bersama-sama dengan upah, isi dari pekerjaan itu sendiri memainkan bermacam-macam peran utama dalam menentukan bagaimana pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya. Pada umumnya karyawan menginginkan pekerjaan yang menantang, dalam arti kata pegawai tidak menginginkan pekerjaan yang ringan secara rutin. Dua aspek penting

pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: jenis pekerjaan (*variety*), metode pengawasan kerja dan langkah kerja (*control methods and work place*).



3. Kesempatan Promosi: Kesempatan promosi memiliki dampak sedang dalam tingkat kepuasan kerja. Promosi untuk jabatan tinggi didalam perusahaan, melibatkan kesempatan-kesempatan positif dalam penyeliaan, isi kerja dan upah. Pekerjaan untuk jabatan tinggi dalam perusahaan, memberikan kebebasan lebih kepada pegawai, tugas-tugas kerja yang lebih menantang dan upah kerja.
4. Penyelia: Seperti halnya promosi, penyelia memiliki tingkat sedang dalam menentukan kepuasan kerja.
5. Rekan Kerja (*the work group*): pegawai akan senang jika memiliki kesempatan untuk bercakap-cakap (*conversation*) sementara mereka sedang bekerja. Pegawai tidak menyukai pekerjaan yang memisahkan mereka secara fisik. Kelompok kerja juga memberikan sistem pendukung sosial kepada para pegawai. Pada umumnya, pegawai sering menggunakan rekan kerjanya sebagai sarana untuk memecahkan masalah pribadi atau sebagai sumber kenyamanan.

2. Pandangan tentang kepuasan kerja

Menurut [G. A. Yukl and Wexley \(1984\)](#) dalam [Cantika \(2005\)](#) bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga macam, yaitu yang disebut sebagai a) *Disperancy theory*, b) *Equity theory*, dan c) *Two factor theory*:

1. Disperancy Theory (Teori Perbedaan)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan



kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*). Locke juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan (*disperancy*) antara nilai dari harapan yang diinginkan, dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya yang telah dicapai atau diperoleh dari pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi puas lagi walaupun terdapat perbedaan (*disperancy*), tetapi merupakan perbedaan yang positif. Sebaliknya semakin jauh kenyataan yang dirasakan tersebut di bawah standar minimum maka akan terjadi perbedaan negatif (*negative disperancy*), dan akan semakin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

2. *Equity Theory* (Teori Keseimbangan)

Equity theory pertama kali dikembangkan oleh Adams (1963) kemudian dijelaskan oleh Cantika (2005). Prinsip Teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia akan merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Elemen-elemen dari teori ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu elemen *input*, *outcome*, *comparison*, dan *equity-in-equity*. Yang

dengan input menurut G. A. Yukl and Wexley (1984) adalah sebagai *input is anything of value that and employee perceives that he s to his job* (input adalah segala sesuatu yang sangat berharga yang



dirasakan oleh pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaan atau semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaannya. Sebagai contoh input adalah pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan, dan lain-lain). *Outcome is anything of value that the employee perceives he obtain from the job* (semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, misalnya upah, keuntungan tambahan status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau ekspresi diri. Sedangkan *comparison person* dapat diartikan sebagai perasaan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau (*the comparison person may be someone in a different organization, or even the person himself in a previous job*).

3. *Two factor theory* (teori dua faktor)

Teori Dua Faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa puas dan faktor yang membuat orang merasa tidak puas. Dalam pandangan lain dua faktor yang dimaksud dalam teori ini adalah adanya dua rangkaian kondisi, pertama kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas, jika kondisi itu ada dan tidak diperhatikan, maka orang itu tidak akan termotivasi. Kondisi kedua digambarkan Herzberg dalam (Yuli, 2005) sebagai serangkaian kondisi intrinsik, apabila kepuasan kerja terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi kerja yang kuat, sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang

bila kondisi tersebut tidak ada, maka kondisi tersebut ternyata tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor motivator

diperhatikan kepada bawahan :



- a. Keberhasilan pelaksanaan (*achievement*)
- b. Tanggung jawab (*responsibilities*)
- c. Pengakuan (*recognition*)
- d. Pengembangan (*advancement*)
- e. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Menurut [Handoko \(2010\)](#) bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut hasil penelitian ([Aruan & Fakhri, 2015](#)) ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

- a. Hal-hal yang mendorong pegawai adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri, dan adanya pengakuan atas semuanya.
- b. Hal-hal yang mengecewakan pegawai adalah terutama faktor yang dianggap remeh pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
- c. Pegawai akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Menurut [S. P. Robbins and Judge \(2009\)](#) ada empat cara pegawai mengungkapkan ketidakpuasannya yaitu sebagai berikut:

1. *Exit* (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.

2. *Voice* (*voice*), yaitu secara aktif memberikan saran perbaikan dan

3. *Loyal protest* (*loyal protest*), yaitu mengajukan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.



- c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, seperti sering absen, terlambat bekerja, kurangnya usaha, dan sering membuat kesalahan
- d. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu secara optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk “melakukan hal yang benar”.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja (Luthans, 2007) seperti diuraikan berikut ini :

1. Pekerjaan itu sendiri

Yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.

2. Upah/gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.

3. Promosi

Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-

berbeda, bervariasi pula imbalannya.

merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.



5. Kelompok kerja

Pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.

Sesuai dengan tindakan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, upah buat gaji adalah keuntungan besar. Good Waston memberikan komentar bahwa dengan memberikan gaji yang tinggi belum tentu menjamin adanya kepuasan kerja pegawai. Ada beberapa faktor atau pendapat yang dikemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja ([Sunyoto, 2013](#)):

a. Harold E. Burt, mengemukakan tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor hubungan antar pegawai
 - a) Hubungan antara manajer dengan pegawai
 - b) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - c) Hubungan sosial di antara pegawai
 - d) Sugesti dari teman sekerja
2. Faktor Individual, hubungan dengan:
 - a) Sikap orang terhadap pekerjaan
 - b) Usia orang dengan pekerjaan
 - c) Jenis kelamin

3. Faktor luas

adaan keluarga pegawai

kreasi

hddidikan



b. Chiselli dan Brown

Chiselli dan Brown mengemukakan tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan; orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan yang lebih rendah.
2. Pangkat; pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.
3. Umur; dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 – 45 tahun adalah pegawai yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.
4. Mutu pengawasan; kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

E. Konsep Kualitas Pelayanan Publik

1. Pengertian pelayanan



Besarnya Bahasa Indonesia (KBBI, 2018) menjelaskan pelayanan sebagai kegiatan yang melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang). Pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan kepada konsumen

atau pelanggan yang dilayani, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. Sejalan dengan hal tersebut, [Norman D. \(1991\)](#) menyatakan karakteristik pelayanan sebagai berikut:

- a. Pelayanan bersifat tidak dapat diraba, pelayanan sangat berlawanan sifatnya dengan barang jadi.
- b. Pelayanan pada kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang bersifat tindakan sosial.
- c. Kegiatan produksi dan konsumsi dalam pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya terjadi dalam waktu dan tempat bersamaan.

Pengertian lebih luas mengenai pelayanan disampaikan [Davidow and Uttal \(1990\)](#) bahwa pelayanan merupakan usaha apa saja yang meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelayanan yang menjadi produk dari organisasi pemerintahan adalah pelayanan masyarakat (*publik service*). Pelayanan tersebut diberikan untuk memenuhi hak masyarakat, baik layanan sipil maupun publik. Artinya kegiatan pelayanan pada dasarnya menyangkut pemenuhan suatu hak dan melekat pada setiap orang, baik secara pribadi maupun berkelompok (organisasi), serta dilakukan secara universal. Teori ini sesuai dengan pendapat [\(Moenir, 2010\)](#) yang menjelaskan bahwa hak atas pelayanan itu sifatnya universal, berlaku terhadap siapa saja yang berkepentingan atas hak tersebut.



[\(2015\)](#) menjelaskan bahwa tugas pelayanan lebih menekankan mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan dan mempersingkat waktu proses. Sedangkan tugas mengatur lebih

menekankan kepada kepuasan atau power yang melekat pada posisi jabatan birokrasi. [Pasolong \(2011\)](#) berpendapat bahwa pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok, dan organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Sedangkan [Asang \(2012\)](#), mengemukakan pelayanan pada era reformasi ini dituntut transparansi untuk memberikan optimalisasi pelayanan di bidang publik dengan melahirkan rumusan kebijakan yang lebih mengarah kepada kepentingan masyarakat. Peraturan Pemerintah ([PPRI, 2012](#)), tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang disebut pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-Undangan.

Lebih spesifik lagi [Dwiyanto \(2018\)](#) mendefinisikan pelayanan publik sebagai serangkaian aktivitas yg dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Betapa penting nya birokrasi dalam pelayanan publik sehingga birokrasi selalu menjadi sorotan dan perhatian masyarakat baik pengguna layanan secara langsung maupun tidak . Tidak hanya barang yang dihasilkan dalam pelayanan publik, tetapi juga jasa dalam hal memberikan pelayanan administrasi

Berdasarkan teori para ahli tersebut, maka pelayanan adalah suatu kegiatan atau tindakan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan baik barang ataupun jasa yang menghasilkan manfaat bagi penerima layanan.



2. Pelayanan prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan istilah "*excellent service*" yang secara harfiah berarti pelayanan terbaik atau sangat baik. Disebut sangat baik atau terbaik karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki instansi pemberi pelayanan. Jika pelayanan prima dikaitkan dengan pelayanan publik, berarti pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Apabila pelayanan prima dikaitkan dengan pelayanan umum, maka pelayanan prima dapat diartikan sebagai suatu proses pelayanan kepada masyarakat, baik berupa barang atau jasa melalui tahapan, prosedur, persyaratan-persyaratan, waktu dan pembiayaan yang dilakukan secara transparan untuk mencapai kepuasan sebagaimana visi yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Hasil pengkajian para ahli menunjukkan pentingnya pelayanan prima kepada pelanggan dengan mengembangkan konsep *total quality service* (TQS). Tujuan dari TQS adalah mewujudkan tercapainya kepuasan pelanggan, memberikan tanggung jawab kepada setiap orang dan melakukan perbaikan pelayanan secara berkesinambungan. Konsep TQS menurut [Fandy Tjiptono \(2008\)](#), yaitu:

a. Berfokus kepada pelanggan

Prioritas utama adalah mengidentifikasi keinginan, kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selanjutnya dirancang sistem yang dapat memberikan pelayanan tertentu yang memenuhi keinginan pelanggan.

dan pegawai secara menyeluruh



Semua pihak yang terkait dengan upaya peningkatan pelayanan harus dilibatkan secara total menyeluruh. Karena itu, pimpinan harus dapat memberikan peluang perbaikan kualitas terhadap semua pegawai. Selain itu, kepemimpinan harus pula memberikan kesempatan berpartisipasi kepada semua pegawai yang ada dalam organisasi, serta memperdayakan pegawai atau pegawai dalam merancang dan memperbaiki barang, jasa, sistem dan organisasi.

c. Sistem pengukuran

Komponen dalam sistem pengukuran terdiri hal-hal berikut ini:

1. Menyusun standar proses dan produk
2. Mengidentifikasi ketidaksesuaian dan mengukur kesesuaiannya dengan keinginan pelanggan
3. Mengoreksi penyimpangan dan meningkatkan kinerja.

d. Perbaikan kesinambungan.

1. Memandang bahwa semua pekerjaan sebagai suatu proses
2. Mengantisipasi perubahan keinginan, kebutuhan dan harapan para pelanggan.
3. Mengurangi waktu siklus proses produksi dan distribusi.
4. Dengan senang hati menerima umpan balik dari pelanggan.

3. Asas-asas pelayanan

Salah satu asas pelayanan publik itu adalah kewajiban aparat birokrasi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam kedudukannya sebagai abdi masyarakat sesuai peraturan hukum yang berlaku. Untuk dapat memberikan



pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan sebagai berikut (MENPAN, Nomor: 63, 2003):

1. *Transparansi*; Bersifat terbuka, mudah dan dapat di akses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. *Akuntabilitas*; Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. *Kondisional*; Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang teguh pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. *Partisipatif*; Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
5. *Kesamaan hak*; Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
6. *Keseimbangan hak dan kewajiban*; Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Kumorotorno (2006) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain berikut ini.

a. Efisiensi

Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi

timbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.



b. Efektivitas

Apakah tujuan dan didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

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

d. DayaTanggap

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

4. Pengukuran/indikator kualitas pelayanan publik

...agai perdebatan tentang konsep pelayanan, meskipun para peneliti ...
...elajari konsep layanan selama beberapa dekade, namun tidak ada ...
...mengenai konseptualisasi kualitas layanan sebagaimana yang



dikemukakan oleh (J. Joseph Cronin & Taylor, 1992), mereka berpendapat para peneliti berbeda dengan aspek kualitas pelayanan yang berbeda. Reeves dan Bednar (1994) berpandangan bahwa tidak ada definisi atau model kualitas yang universal yang dapat beraku secara menyeluruh. Akan tetapi, definisi yang paling umum adalah pengertian yang memandang kualitas sebagai persepsi pelanggan terhadap keunggulan layanan (A. P. Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Dengan demikian, kualitas layanan didefinisikan sebagai kesenjangan antara harapan pelanggan terhadap layanan dan persepsi mereka terhadap pengalaman layanan.

Asumsi di balik definisi ini adalah bahwa pelanggan membentuk persepsi kualitas layanan sesuai dengan kinerja pelayanan yang mereka alami. Banyak peneliti menerima pendekatan kualitas layanan ini seperti Gronroos (1988) mengatakan bahwa kualitas layanan biasanya didefinisikan sebagai ketidaksesuaian antara kualitas layanan yang disampaikan oleh organisasi dan kinerja layanan yang diharapkan karyawan. Secara konseptual, kualitas layanan didefinisikan sebagai penilaian atau sikap global yang berkaitan dengan keseluruhan keunggulan atau keunggulan layanan (A. Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Pendekatan para peneliti dalam mengukur kualitas layanan pada umumnya mengacu kepada lima dimensi SERVQUAL (A. Parasuraman et al., 1988) seperti yang dilakukan pada penilaian kualitas layanan yang diberikan oleh klinik di

f Houston Health Center. Selanjutnya dengan menggunakan SERVQUAL, (Wisniewski, 2001) melakukan penelitian untuk menilai pelanggan di sektor publik di berbagai layanan Dewan Skotlandia.



Misalnya mengukur layanan perpustakaan dengan analisis nilai gap menunjukkan bahwa bukti fisik dan reliabilitas memiliki gap negatif yang mengindikasikan bahwa harapan pelanggan tidak terpenuhi. Di sisi lain, daya tanggap dan kepastian memiliki gap positif yang menyiratkan bahwa harapan pelanggan benar-benar terlampaui oleh layanan yang diberikan.

Penelitian lain yang menggunakan pendekatan SERVQUAL adalah (Donnelly, Kerr, Rimmer, & Shiu, 2006) melakukan penelitian untuk mengeksplorasi penerapan pendekatan SERVQUAL untuk mengakses kualitas pelayanan Polisi Strathclyde di Skotlandia. Survei tersebut menangkap harapan pelanggan akan layanan kepolisian yang sangat baik dan membandingkannya dengan persepsi mereka tentang layanan yang disampaikan oleh Polisi Strathclyde. Pada rencana penelitian ini menggunakan 5 dimensi sebagaimana yang dikemukakan oleh McCabe, Cranford, Boyd, and Teter (2007) bahwa *the original construct was found to be overly complex, subjective and statistically unreliable, and as a result it was simplified and modified to the five dimensional model which is measured on five (5) aspects, namely - reliability, assurance, tangibility, empathy and responsiveness (RATER)*.

McCabe et al. (2007) yang memodifikasi temuannya dengan menggunakan 5 dimensi dari SERVQUAL yaitu *reliability* (keandalan), *assurance* (jaminan), *tangibility* (bukti fisik), *empathy* (empati), dan *responsiveness* (daya tanggap) yang mereka singkat dengan RATER. Dengan menggunakan lima

h kualitas pelayanan publik akan diukur dengan terlebih dahulu
i ke dalam item-item pernyataan dalam kuesioner nantinya.



F. Penelitian Terdahulu

Rencana penelitian ini disusun berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan variabel yang dipilih yaitu kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian-penelitian tersebut disusun berdasarkan hubungan antar variabel rencana penelitian ini, yaitu:

1. Hubungan antara kepemimpinan dengan kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja

Kepemimpinan dianggap dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja hal ini telah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya, di antaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh [Yunus and Bachri \(2013\)](#) dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Studi Pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin”. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan hasil yang relevan dengan rencana penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hanya saja bahwa penelitian ini dilakukan pada sektor swasta sementara rencana penelitian ini akan dilaksanakan pada sektor publik yaitu di Kabupaten Bantaeng. Pada penelitian ini kepemimpinan diukur dengan indikator komunikasi antara pimpinan dan bawahan, dukungan terhadap pekerjaan, kejelasan pemberian tugas dan keteladanan ([Dubrin,](#)

yang akan rencana penelitian ini menggunakan pendapat ([Bernard M. 7; G. Yukl, 2010c](#)) dengan indikator kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.



2. Penelitian [Long, Yusof, Kowang, and Heng \(2014a\)](#) dengan judul “*The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction*”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hanya satu dari empat karakteristik kepemimpinan transformasional yang ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Karakteristik dari pertimbangan individual yang ditemukan paling berkontribusi dalam kepuasan kerja. Dengan demikian ada tiga karakteristik dari kepemimpinan transformasional yang tidak memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan indikator atau karakteristik dari kepemimpinan transformasional ([Bernard M. Bass, 1999](#)) sama dengan rencana penelitian ini akan tetapi menambahkan dimensi kedua yaitu kepemimpinan transaksional.

2. Hubungan antara motivasi pelayanan publik dengan kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya bahwa motivasi pelayanan publik dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik baik langsung maupun melalui kepuasan kerja, penelitian tersebut di antaranya:

1. Penelitian ([Lee & Sabharwal, 2014](#)) dengan judul “*Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengakuan, pelatihan dan pengembangan (motivasi eksternal pegawai) merupakan sumber utama dari kepuasan kerja pegawai pada organisasi sektor publik Pakistan tetapi imbalan tidak memiliki

yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini pada sector public sama dengan rencana penelitian ini tetapi motivasi yang digunakan adalah motivasi ekstrinsik (berasal dari



eksternal) sedangkan rencana penelitian ini menggunakan *intrinsic motivation* (motivasi pelayanan publik) ASN.

2. Penelitian ([Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015](#)) dengan judul “*A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction*”. Penelitian ini menemukan bahwa seseorang yang memiliki motivasi pelayanan publik yang kuat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menjelaskan bahwa ada beberapa implikasi dari temuannya, di antaranya; Pertama, peneliti mendapatkan keuntungan dari fakta bahwa hubungan positif antara PSM dan kepuasan kerja bukanlah sebuah hal yang tidak bisa dibuktikan namun dapat dilakukan dalam berbagai penelitian; 2) kekuatan hubungan antara PSM dan kepuasan kerja yang sangat bervariasi tergantung pada dimensi yang sedang diteliti yang berarti bahwa setiap dimensi dari motivasi pelayanan publik memiliki kekuatan hubungan yang berbeda-beda. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini sama dengan dimensi yang akan digunakan dalam rencana penelitian penulis yaitu berdasarkan pada ([J. Perry & Wise, 1990](#); [James L. Perry, 1996b](#)), namun item yang digunakan akan disesuaikan dengan kondisi lokasi penelitian.
3. Penelitian ([Omar & Hussin, 2013](#)) dengan judul “*Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)*”. Penelitian ini menemukan bahwa hanya dua dari tiga kepemimpinan yang memiliki hubungan yang signifikan dengan kerja. Hubungan positif ada antara stimulasi intelektual dan kerja, sedangkan pertimbangan individu terkait secara negatif.



Hasilnya juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah mediator signifikan dalam hubungan antara karismatik, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual dengan kepuasan kerja. Pada penelitian ini menggunakan tiga indikator dari kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence or charismatic, inspirational motivation, and intellectual stimulation* (Bernard M. Bass & Riggio, 2006; Sivanathan & Cynthia Fekken, 2002).

4. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kualitas pelayanan publik

Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik, penelitian tersebut di antaranya:

1. Penelitian (Vaseer & Shahzad, 2017) dengan judul "*Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan*". Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan baik pada Pendidikan Tinggi Negeri maupun Swasta di Pakistan. Penelitian ini menggunakan menggunakan indikator kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik sedangkan dalam rencana penelitian ini menggunakan indikator yang berbeda yaitu lima indikator berdasarkan *Asha Job Satisfaction Scale (AJSS)* dari (Hingar, Mittal, Mathur, & Parnami, 2012).

2. Penelitian (Syamsir, 2016) dengan judul "*The Influence of Public Service on Service Quality of Civil Servants in West Sumatra Indonesia*".

menunjukkan bahwa ada pengaruh PSM terhadap mutu layanan Sumatera Barat Indonesia tetapi pengaruhnya kecil yaitu hanya 2,6%



saja. Hal ini berbeda dengan umumnya penelitian yang dilakukan di Amerika dan Eropa. Penelitian ini menggunakan indikator yang sama dengan rencana penelitian ini yaitu berdasarkan (James L. Perry, 1996b) sedangkan Public Service Quality menggunakan indikator dari A. P. Parasuraman et al. (1985). Namun rencana penelitian ini menambahkan kepemimpinan sebagai pendorong kepuasan kerja sehingga meningkatkan pengaruhnya ke kualitas pelayanan publik. Dalam rencana penelitian ini ingin mencoba bagaimana pengaruh kepemimpinan jika bersama-sama motivasi pelayanan publik karena diduga bahwa pengaruh yang kecil ditemukan pada penelitian di Sumatera Barat karena hanya motivasi pelayanan publik dari ASN saja.

Selanjutnya beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan rencana penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.2 berikut ini.



Tabel 2.2
Mapping penelitian terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis Data	Temuan / Hasil Penelitian
1.	(Yunus & Bachri, 2013)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Studi Pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin.	Disiplin, Motivasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Pegawai	Analisis Regresis Berganda	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	(Homberg et al., 2015)	A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction	Publik Service Motivation and Job Satisfaction	Analisis SEM	Penelitian ini menemukan bahwa seseorang yang memiliki motivasi pelayanan publik yang kuat berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menjelaskan bahwa ada beberapa implikasi dari temuannya, di antaranya; Pertama, peneliti mendapatkan keuntungan dari fakta bahwa hubungan positif antara PSM dan kepuasan kerja bukanlah sebuah hal yang tidak bisa dibuktikan namun dapat dilakukan dalam berbagai penelitian; 2) kekuatan hubungan antara PSM dan kepuasan kerja yang sangat bervariasi tergantung pada dimensi yang sedang diteliti yang berarti bahwa setiap dimensi dari motivasi pelayanan publik memiliki kekuatan hubungan yang berbeda-beda.
3.	(Vaseer & Shahzad, 2017)	Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan	Internal marketing, Job satisfaction, and Service Quality	Analisis SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan baik pada Pendidikan Tinggi Negeri maupun Swasta di Pakistan.
4.	(Javed, Rafiq, Islamabad, Ahmed, & Khan, 2012)	Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan	Pengakuan, pelatihan dan pengembangan dan keuasan kerja	Analisis Regresi dan Korelasi	Pengakuan, pelatihan dan pengembangan merupakan sumber utama dari kepuasan kerja pegawai pada organisasi sektor publik Pakistan tetapi imbalan tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
5.	(Long, Yusof, Kowang, & Heng, 2014b)	The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction	Kepemimpinan Transformasional yang terdiri dari 1. Idealized Influence 2. Inspirational Motivation 3. Intellectual Stimulation 4. Individualized Consideration dan Kepuasan Kerja	Analisis Multiple Regression	Temuan menunjukkan bahwa hanya satu dari empat karakteristik kepemimpinan transformasional yang ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Karakteristik dari pertimbangan individual yang ditemukan paling berkontribusi dalam kepuasan kerja.



6.	(Tarigh & Nezhad, 2016)	The Impact of Job Satisfaction and Work Environment Friendly on Services Innovation with Mediator Role of Knowledge Sharing in Companies under Supervision of Parstousheh in Gilan Province	Kepuasan Kerja, Ramah Lingkungan, Inovasi Pelayanan dan Sharing pengetahuan	Analisis SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan Inovasi pelayanan. Selanjutnya ditemukan bahwa layanan berbagai pengetahuan menjadi katalis untuk inovasi.
7.	(Omar & Hussin, 2013)	Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM)	Individualized Consideration, Intellectual Stimulation, Charisma/Inspiration, job Satisfaction	Analisis SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya dua dari tiga dimensi kepemimpinan yang memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. hubungan positif ada antara stimulasi intelektual dan kepuasan kerja, sedangkan pertimbangan individu terkait secara negatif. Hasilnya juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah mediator signifikan dalam hubungan antara karismatik, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual dengan kepuasan kerja.
8.	(Nazeer, Zahid, & Azeem, 2014)	Internal Service Quality and Job Performance: Does Job Satisfaction Mediate?	internal service quality (ISQ) and job satisfaction (JS) and job performance (JP)	Analisis SEM	Hasil penelitian menunjukkan efek positif secara signifikan dari Internal Service Quality pada Job Satisfaction dan Job Performance. Penelitian ini juga meningkatkan literatur yang berlaku pada hubungan ISQ-JS-JP secara holistik, dan terutama dalam konteks sektor pendidikan negara berkembang seperti Pakistan.
9.	(Syamsir, 2016)	The Influence of Public Service Motivation on Service Quality of Civil Servants in West Sumatra Indonesia	Public Service Motivation dan Service Quality of Civil Servants	Multiple Regrassion	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh PSM terhadap mutu layanan ASN tetapi pengaruhnya kecil yaitu hanya 2,6% saja. Hal ini berbeda dengan umumnya penelitian yang dilakukan di Amerika dan Eropa

Sumber: Hasil *review* jurnal dan penelitian, 2018

G. Konseptual serta Hipotesis

1. Kerangka konseptual

Landasan konseptual hubungan antara variabel dalam penelitian ini berasal dari berbagai hasil penelitian dan pemikiran para peneliti sebelumnya.

penelitian tentang kualitas pelayanan publik, di antaranya
 merkan meta analisis yang mencakup 6.746 orang yang terdiri dari 28
 isah mengungkapkan adanya hubungan yang positif dan signifikan



antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan ([Organ, 1995](#)). Selanjutnya [Stephen P. Robbins \(2007\)](#) menjelaskan bahwa adalah logis menganggap kepuasan sebagai prediktor utama perilaku ekstra peran seseorang, karena pegawai yang puas cenderung akan berbicara positif mengenai organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, pegawai yang puas mungkin akan memberikan peran yang lebih karena merespon pengalaman positif mereka sehingga akan meningkatkan kualitas pelayanan mereka.

[Bono and Judge \(2004\)](#) meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lima faktor kepribadian besar. [Lim Leung and Bozionelos \(2004\)](#) meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku efisien. ([Bernard M. Bass, 1985](#)) membandingkan dua jenis perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional dan menyimpulkan bahwa sementara pemimpin transaksional menetapkan strategi dan sasaran dan membantu bawahan untuk mencapai sasaran terstandarisasi, kepemimpinan transformasional mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari tingkat yang diharapkan dan lebih efisien ([M., 1998](#)).

Sementara itu banyak studi tentang PSM pada umumnya mengasumsikan bahwa PSM memiliki efek positif pada kinerja ([J. Perry & Wise, 1990](#); [Schott, van Kleef, & Steen, 2015](#); [Jeannette Taylor & Taylor, 2011](#); [van Loon, 2017](#)). Artinya PSM juga berpengaruh terhadap layanan kualitas pegawai, termasuk ASN. Selain

penelitian telah menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik (PSM) terkait dengan pekerjaan sektor publik ([Kjeldsen & Jacobsen, 2011](#)). Selain itu, ([Bright, 2016](#)) juga mengemukakan bahwa penelitian motivasi

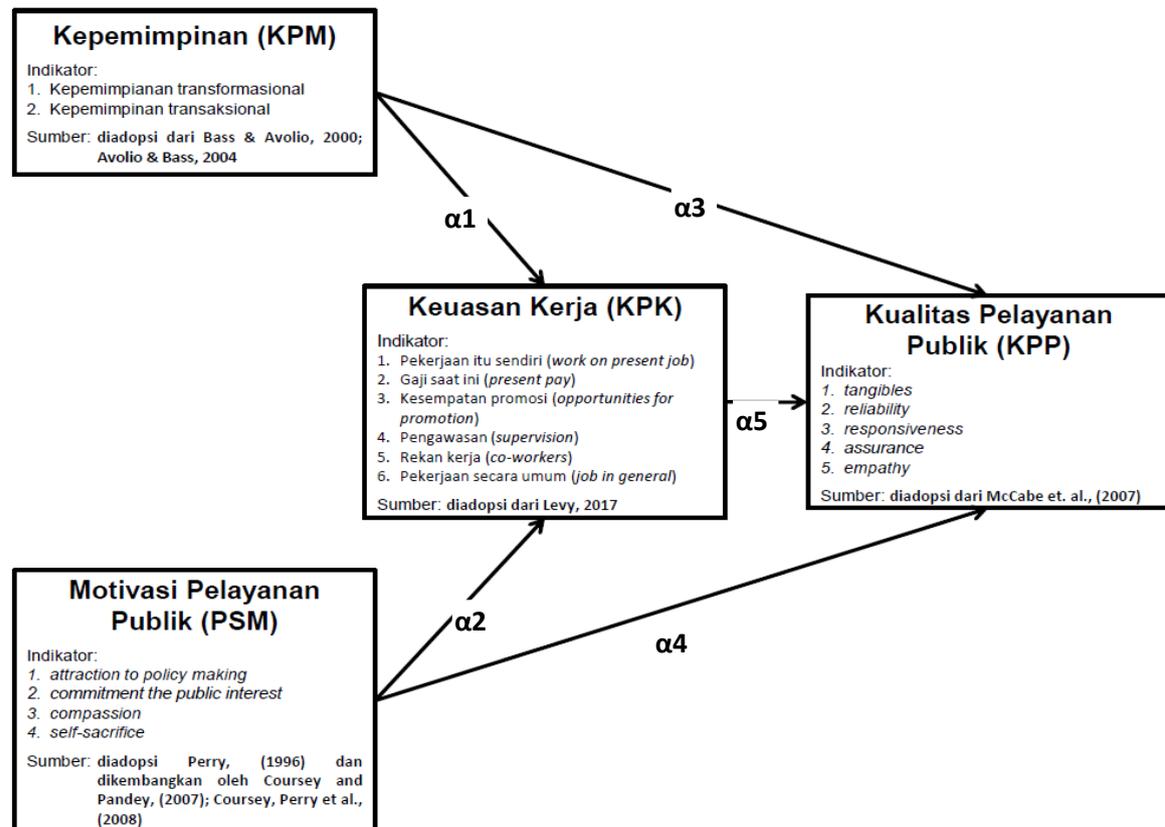


layanan masyarakat (*public service motivation* / PSM) telah menunjukkan hubungan antara PSM dengan minat pemerintah dan karir pada perusahaan nirlaba.

Selanjutnya studi tentang PSM di negara maju, seperti yang dilakukan oleh (Andersen, Eriksson, Kristensen, & Pedersen, 2012; Bøgh Andersen & Holm Pedersen, 2012; J. Perry & Wise, 1990; James L. Perry, 2000; van Loon, Vandenabeele, & Leisink, 2017), dan lain-lain, pada umumnya menemukan bahwa ada pengaruh signifikan PSM terhadap kinerja di kalangan pegawai negeri. Artinya, PSM juga diasumsikan berpengaruh terhadap kualitas layanan. Namun demikian hasil kajian di Negara-negara berkembang menunjukkan hasil yang agak berbeda, di mana pengaruh PSM sangat kecil terhadap peningkatan mutu pelayanan pada sektor publik, seperti yang dilakukan oleh Syamsir (2016) di Sumatera Barat dengan meneliti Aparatur sipil negara di wilayah pemerintahan Sumatera Barat.

Pada titik inilah penulis melihat adanya *research gap* sebagai titik tolak dalam mengkaji hubungan motivasi pelayanan publik dengan kepuasan kerja dan mutu pelayanan untuk menjelaskan adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya dengan menambahkan beberapa variabel lainnya yaitu kepemimpinan dan kepuasan kerja. Selanjutnya hubungan tersebut dapat digambarkan seperti bagan berikut:





Sumber: Hasil *theoretical and empirical review*, 2018

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

Persamaan I:

$$KPP = \alpha_3 KPM + \alpha_4 MPP + \alpha_5 KPK + e$$

Persamaan II:

$$KPK = \alpha_1 KPM + \alpha_2 PSM + e$$

Keterangan:

KPM : Kepemimpinan

: Motivasi Pelayanan Publik

: Keuasan Kerja



KPP : Kualitas Pelayanan Publik

$\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_5$: koefisien (estimasi)

e : error

2. Hipotesis

Berdasarkan hasil gap theory, fenomena dan hasil penelitian sebelumnya yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini diduga bahwa:

1. Ada pengaruh langsung positif signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.
2. Ada pengaruh langsung positif signifikan kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.
3. Ada pengaruh langsung positif signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.
4. Ada pengaruh langsung positif signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.
5. Ada pengaruh langsung positif signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.
6. Ada pengaruh tidak langsung positif signifikan kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.
7. Ada pengaruh tidak langsung positif signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.



H. Definisi Operasional

Rancangan penelitian ini akan menguji variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat yang dapat didefinisikan seperti berikut ini:

1. Kepemimpinan

Kepemimpin dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya berdasarkan gaya transformasional dan transaksional melalui kecerdasan, kedewasaan, hubungan sosial dan motivasi diri yang dimilikinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan indikator berdasarkan (Avolio, 2004; B.M. Bass & Avolio, 2000; Bernard M. Bass et al., 2003), yaitu:

- a. Kepemimpinan tranformasional
- b. Kepemimpinan transaksional

2. Motivasi pelayanan publik

Motivasi pelayanan publik dalam penelitian ini adalah pegawai pemerintah yang memiliki keinginan untuk melayani masyarakat atau seorang pegawai publik akan terlibat dalam tingkah laku yang konsisten terhadap motif yang berorientasikan komunitas dan sikap *altruistic* (sikap tidak mementingkan diri sendiri). Variabel ini diukur dengan indikator berdasarkan James L. Perry (1996a) dan dikembangkan oleh (David H. Coursey & Pandey, 2007; D. H. Coursey, Perry, Brudney, & Littlepage, 2008), sebagai berikut:

arikannya terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to public making*)



- b. Komitmen terhadap kepentingan umum (*commitmen to the public interest*)
- c. Belas kasih (*compassion*)
- d. Pengorbanan diri (*self-sacrifice*)

3. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif dari seorang pegawai ke arah pekerjaan karena terpenuhinya atau tidak terpenuhinya sebagian atau seluruh kebutuhan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam waktu tertentu. Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator menurut (P. E. Levy, 2017):

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work on present job*)
- b. Gaji saat ini (*present pay*)
- c. Kesempatan promosi (*opportunities for promotion*)
- d. Pengawasan (*supervision*)
- e. Rekan kerja (*co-workers*)
- f. Pekerjaan secara umum (*job in general*)

4. Kualitas pelayanan publik

Kualitas pelayanan publik dalam penelitian ini diartikan aktivitas yang dilakukan oleh penyedia layanan dalam memenuhi harapan pelanggannya dengan mengacu kepada kualitas layanan yang berdasarkan pada beberapa criteria tertentu. Variabel ini diukur dengan indikator (McCabe et al., 2007),



alan (*reliability*)

an (*assurance*)

- c. Bukti fisik (*tangibility*)
- d. Empati (*empathy*)
- e. Daya tanggap (*responsiveness*)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. [Sugiyono \(2010\)](#) mengatakan bahwa penelitian kuantitatif berkiblat kepada aliran positivisme, sehingga muncul sebutan-sebutan terhadap metode penelitian kuantitatif yaitu metode tradisional, positivistik, scientific, dan metode *discovery*. Sedangkan penelitian kualitatif berkiblat kepada aliran post-positivistik, sehingga muncul sebutan-sebutan terhadap metode penelitian kualitatif yaitu sebagai metode baru, postpositistik, artistik, dan interpretatif.

Penelitian ini dimulai dengan melakukan survei terhadap sampel secara langsung dari populasi yaitu seluruh unsure pimpinan pada pemerintahan Kabupaten Bantaeng. Apabila melihat permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kausalitas, yaitu bertujuan untuk menganalisis hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena ([Sekaran, 1992](#)), melalui pengujian hipotesis. [Cooper and Schindler \(2003\)](#), mengungkapkan bahwa penelitian yang mendasarkan pada teori atau hipotesis yang akan dipergunakan untuk menguji suatu fenomena yang terjadi digolongkan pada jenis penelitian *eksplanatori* (penjelasan). Penelitian *eksplanatori* melakukan studi terhadap hubungan antara dua atau lebih variabel, kemudian berusaha

askan fenomena yang terjadi.



B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kabupaten Bantaeng dimana yang menjadi objek penelitian adalah seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) di Pemerintahan Kabupaten Bantaeng. Adapun waktu penelitian dilaksanakan selama 6 bulan mulai bulan Maret s/d bulan September tahun 2018.

C. Populasi dan Teknik Sampel

Menurut [Sugiyono \(2004a\)](#) populasi adalah obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan definisi populasi, maka yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) di Pemerintahan Kabupaten Bantaeng.

Adapun sampel menurut [Arikunto \(2002\)](#) adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Untuk mendapat informasi dari setiap anggota populasi, peneliti harus menentukan sampel yang sejenis atau yang dapat mewakili populasi dalam jumlah tertentu. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* ([Arikunto, 2006](#)) adalah teknik mengambil sampel dengan tidak berdasarkan random, daerah atau strata, melainkan berdasarkan atas adanya pertimbangan yang berfokus pada tujuan tertentu. Menurut [Indriantoro and Supomo \(2009\)](#) metode pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan merupakan tipe pemilihan sampel secara tidak acak biasanya diperoleh dengan menggunakan pertimbangan tertentu (sesuaikan dengan tujuan atau masalah penelitian).



Adapun kriteria responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Responden adalah seluruh pimpinan unit yang telah bekerja minimal 3 bulan, dengan pertimbangan seluruh pimpinan unit telah memahami kondisi lingkungan tempat bekerja sehingga dapat memberikan data sesuai kebutuhan peneliti.
2. Responden yang menurut peneliti mampu memberikan informasi yang akurat sesuai dengan pengalaman responden.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling* di mana unsur pimpinan (eselon 1-3) diambil semua, eselon 4 hanya 10% dari populasi, sedangkan pegawai juga hanya 10% dari populasi. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah populasi dan sampel dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1. Daftar populasi, target sampel, dan realisasi sampel berdasarkan unit kerja / OPD

No	Unit Kerja / OPD	Populasi			Target Sampel				Realisasi Sampel
		Es. 1-3	Es.4	Stf.	Es. 1-3	Es.4 (10%)	Stf. (10%)	Tot	Total
1	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	3	8	15	3	1	2	6	6
2	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	5	9	8	5	1	1	7	7
3	Badan Pengelola Keuangan Daerah	7	18	53	7	2	6	15	15
4	BAPEDA	5	10	23	5	1	2	8	8
	Dasar Kesehatan	5	11	22	5	1	2	8	8
	Ketahanan Pangan	4	6	11	4	1	1	6	6
	Dasar Komunikasi, Matematika, Statistik dan Persandian	5	11	11	5	1	1	7	7



8	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	5	9	22	5	1	2	8	8
9	Dinas Lingkungan Hidup	5	14	20	5	2	2	9	8
10	Dinas Pariwisata	5	12	10	5	2	1	8	6
11	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	7	18	56	7	2	6	15	15
12	Dinas Pemuda dan Olahraga	4	8	9	4	1	1	6	6
13	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	5	14	7	5	2	1	8	8
14	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	5	29	504	5	3	50	58	57
15	Dinas Perhubungan	5	11	35	5	1	4	10	10
16	Dinas Perikanan dan Kelautan	5	14	13	5	2	1	8	6
17	Dinas Perpustakaan dan Kearsip	5	11	5	5	1	1	7	7
18	Dinas Pertanian	7	31	47	7	3	5	15	15
19	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	4	8	6	4	1	1	6	6
20	Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	6	13	10	6	2	1	9	2
21	Dinas Pengendalian Penduduk dan KB	4	16	14	4	2	1	7	2
22	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	5	14	20	5	2	2	9	8
23	Dinas Sosial	5	11	13	5	1	1	7	7
24	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	5	12	6	5	2	1	8	8
25	Inspektorat Daerah	5	2	8	5	1	1	7	7
26	Kantor Kesbangpol	1	3	7	1	1	1	3	3
27	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	5	2	32	5	1	3	9	5
28	Kecamatan Bantaeng	2	41	54	2	4	5	11	11
29	Kecamatan Bissappu	2	38	52	2	4	5	11	11
30	Kecamatan Eremerasa	2	6	31	2	1	3	6	6
	Kecamatan Gantarangkeke	2	14	19	2	1	2	5	5
	Kecamatan Pa'jukukang	2	7	19	2	1	2	5	5
	Kecamatan Sinoa	2	7	14	2	1	1	4	4
	Kecamatan Tompobulu	2	25	23	2	3	2	7	7



35	Kecamatan Uluere	2	7	14	2	1	1	4	4
36	Puskesmas Banyorang	-	1	3	-	1	1	2	6
37	Puskesmas Bissappu	-	1	5	-	1	1	2	2
38	Puskesmas Dampang	-	1	5	-	1	1	2	2
39	Puskesmas Kassi Kassi	-	1	5	-	1	1	2	2
40	Puskesmas Kota	-	1	4	-	1	1	2	1
41	Puskesmas Lasepang	-	1	3	-	1	1	2	1
42	Puskesmas Moti	-	1	1	-	1	1	2	1
43	Puskesmas Sinoa	-	-	6	-	-	1	1	1
44	Puskesmas Baruga	-	1	2	-	1	1	2	1
45	Puskesmas Campagaloe	-	1	3	-	1	1	2	1
46	Puskesmas Loka	-	1	3	-	1	1	2	1
47	Puskesmas Pa'bentengang	-	-	7	-	-	1	1	1
48	Puskesmas Ulugalung	-	1	3	-	1	1	2	1
49	Satpol PP dan Damkar	6	14	37	6	2	4	12	12
50	Sekretariat DPRD	4	6	15	4	1	2	7	6
51	Sekretaris Daerah	15	27	95	15	3	10	28	26
Total		2.111			397			369	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan Tabel 3.1 dapat dilihat bahwa target sampel yang direncanakan adalah sebanyak 397 orang yang terdiri dari 173 orang eselon 1-3 (es.1=1 org, es.2=30 org, es.3=142 org), eselon 4 sebanyak 74 org (10% dari populasi), dan staff sebanyak 151 org (10% dari populasi). Namun demikian dari 397 kuesioner yang disebarakan hanya 369 orang responden yang kembalikan dan dapat dianalisis, sementara itu 28 orang responden tidak mengembalikan sampai batas waktu yang ditentukan (3 minggu sejak disebarakan).

Selain dari 369 responden tersebut, peneliti juga mengembangkan

ng-*interview* secara mendalam 5 (lima) informan dari para
 yanan. Kelima pengguna layanan ini diambil setelah ada hasil



analisis kuantitatif guna mencari kebenaran faktual khususnya kualitas pelayanan publik yang ada di Kabupaten bantaeng.

Tabel 3.2. Daftar Informan Penelitian

No.	Kode Informan	Asal Informan	Keterangan
1.	Informan A	Kecamatan Bantaeng	ditemui setelah meriksakan diri di salah satu pelaksana layanan medis (RSUD Prof. Anwar Makkatutu)
2.	Informan B	Kecamatan Bissappu	ditemui di rumahnya
3.	Informan C	Kecamatan Bantaeng	ditemui setelah mengurus perizinan di kantor perizinan (Kantor Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Atap)
4.	Informan D	Warga Negara Jepang	ditemui setelah mengurus perizinan di kantor perizinan (Kantor Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Atap)
5.	Informan E	Warga dari Luar Bantaeng	ditemui setelah memeriksakan diri di salah satu pelaksana layanan medis (RSUD Prof. Anwar Makkatutu)

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Informan-informan tersebut menjadi narasumber tentang pelayanan publik yang ada di Kabupaten Bantaeng. Mereka dimintai tanggapan tentang apa yang mereka rasakan dari seluruh rangkaian pelayanan publik yang mereka dapatkan selama ini yang dirangkai oleh peneliti dalam bentuk narasi sebagai penguatan dalam pembahasan penelitian ini. Peneliti sengaja memilih warga masyarakat tanpa mendahului dengan *key informan* karena peneliti menganggap bahwa data dari informan kunci

dari analisis kuantitatif. Jadi informasi dari informan hanya lengkap dalam penelitian yang menjadi penguat dari temuan kuantitatif.



D. Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas dua yaitu:

1. Observasi, yaitu pengumpulan data yang dilakukan langsung ketempat penelitian melalui pengamatan terhadap obyek yang diteliti atau hal-hal yang diperlukan khususnya terkait dengan variabel yang diteliti.
2. Kuesioner, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden (sampel penelitian) guna menjawab masalah dalam penelitian ini.
3. Wawancara mendalam (*In-depth Interview*) bila diperlukan, yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara di mana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama ([Sutopo, 2006](#)).

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif.

1. Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Data ini dapat menggunakan kata-kata untuk menggambarkan fakta dan fenomena yang diamati dari hasil wawancara atau observasi atau observasi yang dilakukan.

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara kuantitatif yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan



bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah jumlah responden dan hasil angket/ kuisioner.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu :

1. Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugasnya) dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah responden pada Pemerintahan Kabupaten Bantaeng.
2. Sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama. Dapat juga dikatakan data yang tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen yang dibutuhkan dan tersedia pada lokasi penelitian seperti jumlah pegawai, tugas dan tanggung jawab mereka dan lain-lain.

E. Analisis Data

1. Skala pengukuran

Penelitian ini terdiri atas empat variabel yaitu kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan publik. Untuk mengukur variabel tersebut digunakan instrumen berupa pernyataan dari masing-masing variabel dalam bentuk kuesioner. Jawaban dari tiap pernyataan dihitung dengan menjumlahkan angka-angka pada tiap pertanyaan. Dalam penelitian ini menggunakan pernyataan yang nantinya akan dihitung berdasarkan *skala likert*.

Pratiyo (2004b) menyatakan bahwa skala likert digunakan untuk sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang



tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini digunakan bobot pengukuran 5 tingkat, dimana dibuat 5 alternatif jawaban yang akan diberikan bobot sebagai berikut:

1. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
3. Skor 3 untuk jawaban Netral (N)
4. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

2. Uji validitas dan reliabilitas dalam SEM

Tahap dalam analisis SEM meliputi tahap uji validitas dan reliabilitas konstruk, uji asumsi analisis SEM, uji kecocokan model dan estimasi model struktural. Hasil analisis ini selanjutnya akan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Uji validitas dan reliabilitas konstruk digunakan untuk mereduksi indikator pada variabel penelitian. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah indikator yang memiliki *loading factor* lebih besar dari 0,5 dan nilai p value lebih kecil dari 0,05, sedangkan indikator yang memiliki *loading factor* lebih kecil dari 0,5 dan p value lebih besar dari 0,05 akan dieliminasi dari model.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatory (CFA). Selanjutnya uji reliabilitas konstruk dilakukan dengan

nilai *construct reliability* dan AVE. *Construct reliability* yang disarankan lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE yang direkomendasikan lebih

5. Namun demikian reliabilitas 0,6 tetap dapat digunakan karena



reliabilitas 0,6 masih bisa diterima sebagai batas terendah (Joseph F. Hair Jr, Gabriel, & Patel, 2014). Sedangkan jika peneliti menemukan nilai AVE lebih kecil dari 0,50, peneliti dapat menghitung nilai korelasi masing-masing variabel laten untuk selanjutnya dibandingkan. Fornell and Larcker (1981) menjelaskan bahwa sebuah konstruk laten memiliki validitas deskriminan yang memuaskan apabila memiliki nilai AVE yang lebih besar daripada korelasi kuadrat laten tersebut dengan konstruk laten lainnya.

3. Teknik analisis data

Analisis data adalah interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan di implementasikan.

Teknik analisis digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data. Sesuai dengan model yang dikembangkan dalam penelitian ini maka alat analisis data yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Modeling*), yang dioperasikan melalui program AMOS 23.0 (Ferdinand, 2014; Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998; Joseph F. Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2014).

a. Pengembangan model berdasarkan teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah mencari atau

an sebuah model yang mempunyai justifikasi terpenting yang kuat.

model tersebut divalidasi secara empirik melalui populasi program

hand (2014) menyatakan bahwa SEM tidak dipakai untuk



menghasilkan hubungan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis melalui data uji empirik.

Model persamaan struktural dalam SEM didasarkan pada hubungan kausalitas, dimana perubahan satu variabel diasumsikan akan berakibat pada perubahan variabel lainnya. Kuatnya hubungan kausalitas antara 2 variabel yang diasumsikan peneliti bukan terletak pada metode analisis yang dipilih namun terletak pada justifikasi secara teoritis untuk mendukung analisis. Jadi jelas bahwa hubungan antar variabel dalam model merupakan deduksi dari teori sehingga tanpa dasar teoritis yang kuat SEM tidak dapat digunakan.

b. Menyusun diagram jalur (*path diagram*)

Bila pengembangan model selesai, maka selanjutnya perlu menyusun hubungan kausalitas dengan diagram jalur dan mengenai bentuk-bentuk persamaan yang menggambarkan hubungan kausalitas tersebut dalam SEM merupakan bahasa program. Program dalam SEM akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi, (Ferdinand, 2014). Ada 2 hal yang perlu dilakukan yaitu:

1. menyusun model struktural dengan menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen.
2. menyusun dan menentukan model yaitu menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau manifest.



c. Memilih jenis input matriks dan estimasi model yang diusulkan

Model persamaan struktural berbeda dari teknik analisis *multivariate* lainnya. SEM hanya menggunakan data input berupa matrik varian atau kovarian atau metrik korelasi. Data untuk observasi dapat dimasukkan dalam AMOS, tetapi program AMOS akan mengubah dahulu data mentah menjadi matrik kovarian atau matrik korelasi. Analisis terhadap data *outline* harus dilakukan sebelum matrik kovarian atau korelasi dihitung.

Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu Estimasi *Measurement Model* digunakan untuk menguji undimensionalitas dari konstruk-onstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* dan tahap estimasi *Structural Equation Model* dilakukan melalui *Full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model ini.

d. Menilai identifikasi model struktural

Selama proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis atau *meaningless* dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Problem identifikasi adalah ketidakmampuan *proposed model* untuk menghasilkan *unique estimate*. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi :

1. Nilai standar error yang besar untuk 1 atau lebih koefisien.

2. Ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*.



3. Nilai estimasi yang tidak mungkin *error variance* yang negatif.
4. Adanya nilai korelasi yang tinggi (lebih besar dari 0,90) antar koefisien estimasi.

Jika diketahui ada problem identifikasi maka ada tiga hal yang harus dilihat:

- (1) besarnya jumlah koefisien yang diestimasi relatif terhadap jumlah kovarian atau korelasi, yang diindikasikan dengan nilai *degree of freedom* yang kecil;
- (2) digunakannya pengaruh timbal balik atau respirokal antar konstruk (*model non recursive*) atau
- (3) kegagalan dalam menetapkan nilai tetap (fix) pada skala konstruk.

e. Menilai kriteria *goodness-of-fit*

Pada langkah ini dilakukan evaluasi terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *Goodness-of-Fit*, urutannya adalah:

1. Normalitas data
2. *Outliers*
3. *Multicollinearity* dan *singularity*

Beberapa indeks kesesuaian dan *Cut-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak adalah:

a) *Likelihood ratio chi square statistic* (χ^2)



Salah satu fundamental dari *overall fit* adalah *likelihood ratio chi square* (χ^2). Nilai χ^2 yang tinggi relatif terhadap *degree of freedom* menunjukkan adanya masalah dengan kovarian atau korelasi yang diobservasi dengan yang diprediksi.

berbeda secara nyata ini menghasilkan probabilitas (p) lebih kecil dari tingkat signifikansi (q). Sebaliknya nilai *chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang lebih besar dari tingkat signifikansi (q) dan ini menunjukkan bahwa input matrik kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan.

Dalam hal ini peneliti harus mencari nilai *chi square* yang tidak signifikan karena mengharapkan bahwa model yang diusulkan cocok atau *fit* dengan data observasi. Program AMOS 23.0 akan memberikan nilai *chi square* dengan perintah `\cmin` dan nilai probabilitas dengan perintah `\p` serta besarnya *degree of freedom* dengan perintah `\df`.

b) *Significaned probability*: untuk menguji tingkat signifikan model *RMSEA*

RMSEA (the root mean square error of approximation), merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik *chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar (Joseph F. Hair Jr et al., 2014). Nilai *RMSEA* antara 0.05 sampai 0.08 merupakan ukuran yang dapat diterima. Hasil uji empiris *RMSEA* cocok untuk menguji model strategi dengan jumlah sampel besar (Browne, 1993; Joseph F. Hair Jr et al., 2014). Program AMOS akan memberikan *RMSEA* dengan perintah `\rmsea`.

c) *GFI*

GFI (goodness of fit index), dikembangkan oleh Joreskog & Sorbon, 1984;

(Hand, 2014) yaitu ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari nilai sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai *GFI* tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik nilai *GFI* yang dapat diterima sebagai nilai yang layak belum ada



standarnya, tetapi banyak peneliti menganjurkan nilai-nilai diatas 90% sebagai ukuran *good fit*. Program AMOS akan memberikan nilai GFI dengan perintah `\gfi`.

d) AGFI

AGFI (*adjusted goodness of fit index*) merupakan pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan ratio *degree of freedom* untuk proposed model dengan *degree of freedom* untuk null model. Nilai yang direkomendasikan adalah sama atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, 2014; Ghozali, 2011). Program AMOS akan memberikan nilai AGFI dengan perintah `\agfi`.

e) CMIN / DF

Adalah nilai *chi square* dibagi dengan *degree of freedom*. Byrne, 1988; dalam (Ghozali, 2008), mengusulkan nilai ratio ini lebih kecil dari 2 merupakan ukuran *fit*. Program AMOS akan memberikan nilai CMIN / DF dengan perintah `\cmindf`.

f) TLI

TLI (*tucker lewis index*) atau dikenal dengan *nunnormed fit index* (nnfi). Ukuran ini menggabungkan ukuran persimary kedalam indek komposisi antara proposed model dan null model dan nilai TLI berkisar dari 0 sampai 1.0. Nilai TLI yang direkomendasikan adalah sama atau lebih besar dari 0.90 (Ferdinand, 2014). Program AMOS akan memberikan nilai TLI dengan perintah `\tli`.



Comparative fit index (CFI) besar indeks tidak dipengaruhi ukuran sampel
t baik untuk mengukur tingkat penerimaan model. Indeks sangat di

anjurkan, begitu pula TLI, karena indeks ini relative tidak sensitive terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi kerumitan model nilai CFI yang berkisar antara 0-1. Nilai yang mendekati 1 menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih baik.

h) *Measurement model fit*

Setelah keseluruhan model *fit* dievaluasi, maka langkah berikutnya adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai uni dimensionalitas dan reliabilitas dari konstruk. Uni dimensiolitas adalah asumsi yang melandasi perhitungan realibilitas dan ditunjukkan ketika indikator suatu konstruk memiliki *acceptable fit* satu *single factor (one dimensional)* model. Penggunaan ukuran *cronbach alpha* tidak menjamin uni dimensionalitas tetapi mengasumsikan adanya uni dimensiolitas.

Peneliti harus melakukan uji dimensionalitas untuk semua multiple indikator konstruk sebelum menilai reliabilitasnya. Pendekatan untuk menilai measurement model adalah untuk mengukur composite reliability dan *variance extracted* untuk setiap konstruk. *Reliability* adalah ukuran *internal consistency* indikator suatu konstruk. Internal reliability yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reliabilitas lebih kecil dari 0.70 dapat diterima untuk penelitian yang masih bersifat eksploratori.

Reliabilitas tidak menjamin adanya validitas. Validitas adalah ukuran sampai sejauh mana suatu indikator secara akurat mengukur apa yang hendak

Ukuran reliabilitas yang lain adalah *variance extracted* sebagai *variance extracted* lebih besar dari 0.50. Berikut ini rumus untuk



menghitung *construct reliability* dan *variance extracted* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014).

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Di mana:

- *Std. loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS misalnya)
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

Selanjutnya:

$$\text{Variance-extracted} = \frac{\text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Di mana:

- *Std. loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator (diambil dari perhitungan komputer, AMOS misalnya)
- ε_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator.

i) Interpretasi dan modifikasi model

Pada tahap selanjutnya model diinterpretasikan dan dimodifikasi. Setelah model diestimasi, residual kovariansnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi kovarians residual harus bersifat simetrik. Batas keamanan untuk jumlah residual yang dihasilkan oleh model adalah 1%. Nilai *residual value* yang lebih

dari 1% atau sama dengan 2,58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statis 1% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction* substansial untuk dipasang indikator.



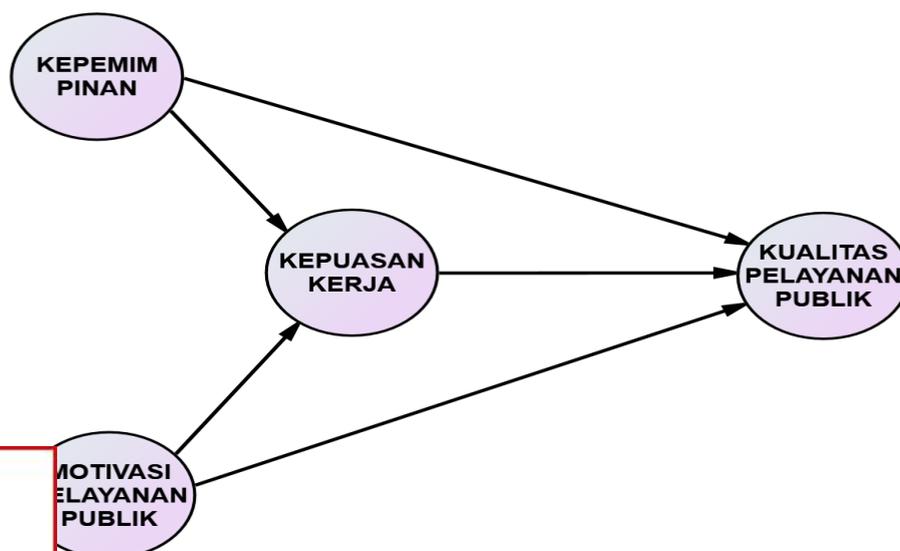
Tabel 3.3 Beberapa indeks yang dapat digunakan menguji kelayakan model

No	Goodness of index	Cut-off value
1.	χ^2 -Chi-square	diharapkan kecil
2.	Significance Probability	$\geq 0,05$
3.	CMINDF	$\leq 2,00$
4.	GFI	$\geq 0,90$ lebih kecil dari 1
5.	AGFI	$\geq 0,90$ lebih kecil dari 1
6.	PGFI	$\geq 0,50$ lebih kecil dari 1
7.	NFI	$\geq 0,95$ lebih kecil dari 1
8.	RFI	$\geq 0,95$ lebih kecil dari 1
9.	IFI	Mendekati 1,0
10.	TLI	$\geq 0,95$ lebih kecil dari 1
11.	CFI	$\geq 0,95$ lebih kecil dari 1
12.	PNFI	lebih besar dari 0,50 lebih kecil dari 1
13.	PCFI	lebih besar dari 0,50 lebih kecil dari 1
14.	CNP	Lihat posisi χ^2
15.	RMSEA	Antara 0,03 – 0,08
16.	AIC, CAIC, BCC, BIC, ECVI, MECVI	Lebih kecil dari independent model
17.	Hoelter critical N (1% dan 5%)	≥ 200

Sumber: diadopsi dari (Ferdinand, 2014)

Metode analisis pada tahap awal yaitu untuk dapat mengetahui pengaruh pada variabel yang diteliti dapat dilakukan dengan membuat model persamaan menggunakan metode analisis *Strutural Equation Modeling (SEM)* sebagai berikut:

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN BANTAENG
(MODEL AWAL SEM-AMOS BY JUMIATY N.)



gambar 3.1 Analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah singkat Kabupaten Bantaeng

Dalam peta Sulawesi, wilayah Kabupaten Bantaeng berada tepat di kaki Sulawesi Selatan, dan dijuluki sebagai Tanah Toa atau Tanah Tua, karena secara histori Kabupaten Bantaeng merupakan Kabupaten tertua di wilayah Sulawesi Selatan. Olehnya itu, sebagai salah satu kabupaten yang terletak di bagian pesisir selatan Provinsi Sulawesi Selatan, Kabupaten Bantaeng merupakan kabupaten tertua dari kabupaten-kabupaten lain dibagian selatan.

Kabupaten Bantaeng berjarak 120 km dari Kota Makassar, Ibukota Provinsi Sulawesi Selatan dengan luas wilayah tercatat 395,83 km² (39.583 ha) yang terbagi atas 8 kecamatan, 21 kelurahan dan 46 desa. Secara geografis berada pada posisi 5° 21'13" - 5° 35'26" Lintang Selatan dan 119° 51'42" - 120° 05'27" Bujur Timur, memiliki wilayah pantai yang memanjang pada bagian barat ke timur kota dan wilayah daratannya mulai dari tepi laut Flores sampai pegunungan sekitar Gunung Lompobattang dengan ketinggian tempat dari permukaan laut 0-25 m sampai ketinggian lebih dari 1.000m diatas permukaan laut. Pada ketinggian 100-500 m dari permukaan laut, Kabupaten Bantaeng merupakan wilayah terluas

dari luas wilayah seluruhnya dan terkecil adalah wilayah dengan dari permukaan laut 0 – 25 m atau hanya 10,3 % dari luas wilayahnya.

Administratif Wilayah Kabupaten Bantaeng berbatasan dengan :



- Sebelah Utara : Berbatasan dengan Kabupaten Gowa dan Bantaeng
- Sebelah Timur : Berbatasan dengan Kabupaten Bantaeng
- Sebelah Selatan : Berbatasan dengan Laut Flores
- Sebelah Barat : Berbatasan dengan Kabupaten Jeneponto

2. Pemerintahan umum Kabupaten Bantaeng

Kabupaten Bantaeng merupakan satu diantara 28 Kabupaten/Kota di Sulawesi Selatan yang dibentuk berdasarkan undang-undang No. 29 tahun 1959 tentang Pembentukan Otonomi Daerah- Daerah Tk.II di Sulawesi.

Kewenangan daerah mengalami perkembangan lebih lanjut dengan dikeluarkannya UU No. 22 tahun 1999. Jiwa dari undang undang tersebut adalah otonomi daerah, yaitu kewenangan daerah otonomi untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan. Daerah otonomi adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas daerah tertentu berwenang mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasar akan aspirasi masyarakat dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kewenangan daerah menurut pasal 7 UU No. 22 tahun 1999 mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam -

luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan moneter dan fiscal, kewenangan bidang lain. Sedangkan menurut paal 11 ayat (2) bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah



kabupaten dan daerah kota meliputi pekerjaan umum, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, Pertanian, perhubungan, industri dan perdagangan, penanaman modal, lingkungan hidup, pertanahan, koperasi dan tenaga kerja.

Sejalan dengan pelaksanaan undang-undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 dan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan, maka kabupaten Bantaeng telah menetapkan susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) instansi pemerintah dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng dengan Peraturan Daerah (Perda) yaitu:

1. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 2 tahun 2001 tentang pembentukan dan susunan organisasi Dinas Daerah Kabupaten Bantaeng
2. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 3 tahun 2001 tentang pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng
3. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 1 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kecamatan dan Kelurahan dalam Kabupaten Bantaeng
4. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 2 tahun 2002 tentang pembentukan Organisasi dan Tata Kerja RSUD Prof. Dr. H. M. Anwar Makkatutu
5. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 01 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng
- Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 02 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat DPRD Kabupaten Bantaeng



7. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 03 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Keluarga Berencana, Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Bantaeng.
8. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 04 tahun 2003 tentang susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Koprasi dan PM Kabupaten Bantaeng
9. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 05 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Keija Dinas Kesehatan Kabupaten Bantaeng
10. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 06 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendapatan Daerahr Kabupaten Bantaeng
11. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 07 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas PU dan Kinpraswil Kabupaten Bantaeng
12. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 08 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kesejahteraan Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bantaeng
13. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 09 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertanian Kabupaten Bantaeng
14. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 10 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten



Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 11 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng

16. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 12 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pertanahan Kabupaten Bantaeng
17. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 13 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kehutanan, Perkebunan dan Lingkungan Hidup Kabupaten Bantaeng
18. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 14 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perindustrian Perdagangan, Pertambangan dan Energi Kabupaten Bantaeng
19. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 15 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja BKD dan Diklat Kabupaten Bantaeng
20. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 16 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Penelitian dan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Bantaeng
21. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 17 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Bantaeng
22. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 18 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor PMD Kabupaten Bantaeng
23. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 19 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Penerangan dan Pengelola Data Elektronik Kabupaten Bantaeng



Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 20 tahun 2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja kantor Tata Ruang dan Wasbang n Bantaeng

25. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 21 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Bantaeng
26. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 22 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Kebudayaan dan Parawisata Kabupaten Bantaeng
27. Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng nomor 23 tahun 2003 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Bantaeng.

Perkembangan lebih lanjut, sejalan dengan pelaksanaan undang-undang Nomor 22 tahun 1999. Dan Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. Tentang Peningkatan Daerah dan sesuai dengan perkembangan, maka kabupaten Bantaeng telah menetapkan susunan Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) instansi pemerintah dilingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng dengan Peraturan Daerah (Perda) yaitu:

1. Peraturan Daerah nomor 24 Tahun 2007. Tentang Urusan Pemerintahan daerah Kabupaten Bantaeng.
2. Peraturan Daerah nomor 25 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi Kedudukan, Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Bantaeng.
3. Peraturan Daerah nomor 26 Tahun 2007 Tentang Pembentukan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Daerah Kabupaten Bantaeng.



4. Peraturan daerah nomor 27 Tahun 2007. Tentang Tentang Pembentukan Organisasi Kedudukan, Tugas dan Fungsi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Bantaeng.

3. Visi dan misi Kabupaten Bantaeng

a. Visi

Visi pembangunan Kabupaten Bantaeng periode 2005-2025 adalah Bantaeng sebagai: **"Komunitas Yang Mandiri Bernafaskan Nilai-Nilai Keagamaan dan Budaya Lokal"**. Visi ini merupakan penjabaran dari visi pembangunan jangka panjang Sulsel yang tercantum pada RPJPD Sulsel yaitu: Wilayah terkemuka di Indonesia melalui pendekatan Kemandirian Lokal yang bernafaskan keagamaan, serta visi pembangunan RPJMD Sulsel 2008-2013: Sulawesi Selatan sebagai Provinsi Sepuluh Terbaik dalam Pemenuhan Hak Dasar. Komunitas yang mandiri mengandung arti adanya kemandirian Bantaeng sebagai suatu komunitas, berkembang secara sosial dan ekonomi, menjamin pemerataan kesejahteraan, peningkatan kualitas manusia dan kualitas hidup yang relatif tinggi, serta didukung oleh keberadaan desa-desa mandiri, yaitu desa yang telah mewujudkan sebagai komunitas yang padu dan mandiri, dengan teknostruktur masyarakat telah berkembang sedemikian rupa sehingga terkait secara fungsional dengan potensi dan atau sumberdaya yang tersedia pada setiap desa. Visi ini sekaligus menunjukkan strategi dasar pembangunan

Bantaeng yang dianut, yaitu mengedepankan upaya-upaya untuk mendorong tumbuhkembangnya Bantaeng sebagai wilayah



yang terkemuka yang didukung oleh desa/kelurahan yang mandiri yang dijiwai oleh nilai tradisi dan keagamaan.

Asumsi yang mendasari strategi ini adalah bahwa dengan berkembangnya setiap desa dalam mengelola potensi dengan caranya masing-masing, maka secara otomatis sasaran-sasaran pembangunan klasik (seperti pertumbuhan dan tingkat pendapatan, dan lainnya) akan terpenuhi-sesuai dengan konsepsi Kemandirian Lokal yang menjadi acuan akademik dari pendekatan pembangunan jangka panjang Sulawesi Selatan. Dengan demikian, pembangunan kabupaten Bantaeng dilakukan secara konsisten dengan amanah pembangunan propinsi Sulawesi Selatan.

b. Misi

Misi pembangunan kabupaten Bantaeng untuk kurun waktu 2005 - 2025 dirumuskan dengan mengacu kepada alasan keberadaan (*raison d'etre*, *dasein*) kabupaten Bantaeng, yaitu: (i) memberikan ruang dan peluang kepada segenap stakeholder Bantaeng untuk mengekspresikan atau bahkan meningkatkan kualitas keberadaan masing-masing, dan (ii) memberikan sumbangan nyata kepada peningkatan kualitas ketahanan nasional yang diwujudkan dalam bentuk kontribusi terhadap pencapaian sasaran-sasaran pembangunan nasional dan pembangunan propinsi Sulawesi Selatan.

Dalam hal ini, kualitas keberadaan suatu entitas (wilayah dan masyarakat)

kemampuannya menciptakan *choice* berupa pilihan-pilihan, baik k maupun gagasan kepada tatanannya, serta kemampuan memilih



(voice) pilihan-pilihan yang tersedia di tatanannya secara bebas, termasuk menyalurkan aspirasi.

Dengan memperhatikan masukan itu, maka misi pembangunan kabupaten Bantaeng periode 2005 - 2025, dirumuskan sebagai berikut:

1. Memfasilitasi pengembangan kapasitas setiap penduduk kabupaten Bantaeng agar mampu meningkatkan produktivitasnya secara berkesinambungan serta mampu menyalurkan pendapat dan aspirasinya pada semua bidang kehidupan secara bebas dan mandiri.
2. Mendorong serta memfasilitasi tumbuh kembangnya kelembagaan masyarakat kabupaten Bantaeng pada semua bidang kehidupan (agar mampu meningkatkan choice dan voice-nya) dengan memberikan perhatian utama kepada pembangunan perekonomian daerah kabupaten Bantaeng yang memicu pertumbuhan kesempatan berusaha dan kesempatan kerja.
3. Mengembangkan daerah melalui pemanfaatan potensi dan sumberdaya kabupaten Bantaeng sedemikian rupa, sehingga secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi terhadap pencapaian sasaran pembangunan propinsi Sulsel, serta berdampak positif terhadap pengembangan kawasan sekitar kabupaten Bantaeng.

4. Struktur organisasi pemerintah Kabupaten Bantaeng

Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi pemerintahan, Pemerintah

Bantaeng telah menetapkan Susunan Organisasi dan Tata Kerja

nsi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantaeng.



a. Sekretariat daerah

Sekretariat Daerah Kabupaten Bantaeng mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tatalaksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh perangkat daerah, dengan susunan organisasi sebagai berikut:

- 1) Asisten Bidang Administrasi Pemerintahan
 - a. Bagian Pemerintahan dan Umum
 - b. Bagian Organisasi dan Kepegawaian
 - c. Bagian Hukum dan HAM
- 2) Asisten Bidang Perekonomian dan Pembangunan.
 - a. Bagian Pembangunan dan Pembinaan BPJP
 - b. Bagian Perekonomian dan SDA
 - c. Bagian Kesejahteraan Rakyat
- 3) Asisten Bidang Administrasi Umum
 - a. Bagian Umum dan Perlengkapan
 - b. Bagian Keuangan dan Perencanaan
 - c. Bagian Humas dan Protokol

b. Sekretariat DPRD

Sekretariat DPRD mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan

kepada anggota DPRD dalam menyelenggarakan tugas dan fungsinya, dengan struktur organisasi sebagai berikut :

Umum



- 2) Bagian Persidangan dan Risalah
- 3) Bagian Keuangan dan Perencanaan

c. Inspektorat

Inspektorat Kabupaten Bantaeng mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan administrasi dan pengawasan dalam menyelenggarakan tugas dan kewenangannya dengan struktur organisasi sebagai berikut :

1. Sub. Bagian Umum dan Kepegawaian
2. Sub. Bagian Perencanaan, pelaporan dan Keuangan

d. Dinas-dinas daerah

Dinas Daerah merupakan unsure pelaksana pemerintah kabupaten yang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Dinas daerah ini melaksanakan tugas dan fungsi operasional untuk bidang-bidang tertentu.

Jumlah dinas yang ada di Kabupaten Bantaeng sebanyak 21 SKPD dengan rincian sebagai berikut :

- a. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil,
- b. Dinas Penanaman Modal dan PTSP
- c. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
- d. Dinas Pertanian

emberdayaan Masyarakat dan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan

gan Anak

erjaan Umum dan Penataan Ruang



- g. Dinas Perhubungan
- h. Dinas Pemuda dan Olah Raga
- i. Dinas Kesehatan
- j. Dinas Perikanan dan Kelautan
- k. Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan
- l. Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan
- m. Dinas Kominfo, Statistik dan Persandian
- n. Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian
- o. Dinas Ketahanan Pangan
- p. Dinas Pengendalian Penduduk dan KB
- q. Dinas Pariwisata
- r. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
- s. Dinas Sosial
- t. Dinas Lingkungan Hidup
- u. Satuan Pol PP dan Pemadam Kebakaran.

e. Badan – badan

Badan sebagai lembaga teknis daerah merupakan unsur penunjang pemerintah kabupaten dipimpin oleh seorang kepala badan yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Badan-badan daerah di Kabupaten Bantaeng berjumlah 4SKPD dengan rincian masing-

sebagai berikut :

rencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda)

pegawaian dan Pengembangan SDM



- c. Badan Pengelola Keuangan Daerah
- d. Badan Penanggulangan Bencana Daerah

f. Kecamatan dan kelurahan

Kecamatan merupakan perangkat daerah yang dipimpin seorang camat yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Organisasi kecamatan terdiri atas camat, sekretaris camat dan seksi-seksi. Jumlah kecamatan di Kabupaten Bantaeng ada 8 kecamatan. Adapun jumlah kelurahan, desa, RW dan RT yang dimiliki masing-masing kecamatan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1. Jumlah Kelurahan/Desa, RW dan RT dalam Wilayah Kabupaten Bantaeng

No	Nama Kecamatan	Kelurahan/Desa	RW/RK	RT
1	Bissappu	11	64	163
2	Uluere	6	45	92
3	Sinoa	6	50	100
4	Bantaeng	9	76	186
5	Eremerasa	9	65	141
6	Tompobulu	10	75	190
7	Pajukukang	10	94	178
8	Gantarang Keke	6	53	120
Jumlah		67	522	1.170

Sumber: Kabupaten Bantaeng dalam Angka Tahun 2017

g. Staf ahli

Berdasarkan Peraturan Bupati Bantaeng Nomor 11 Tahun 2009 tentang Tata Kerja, tugas Pokok dan Uraian Tugas Staf Ahli Bupati



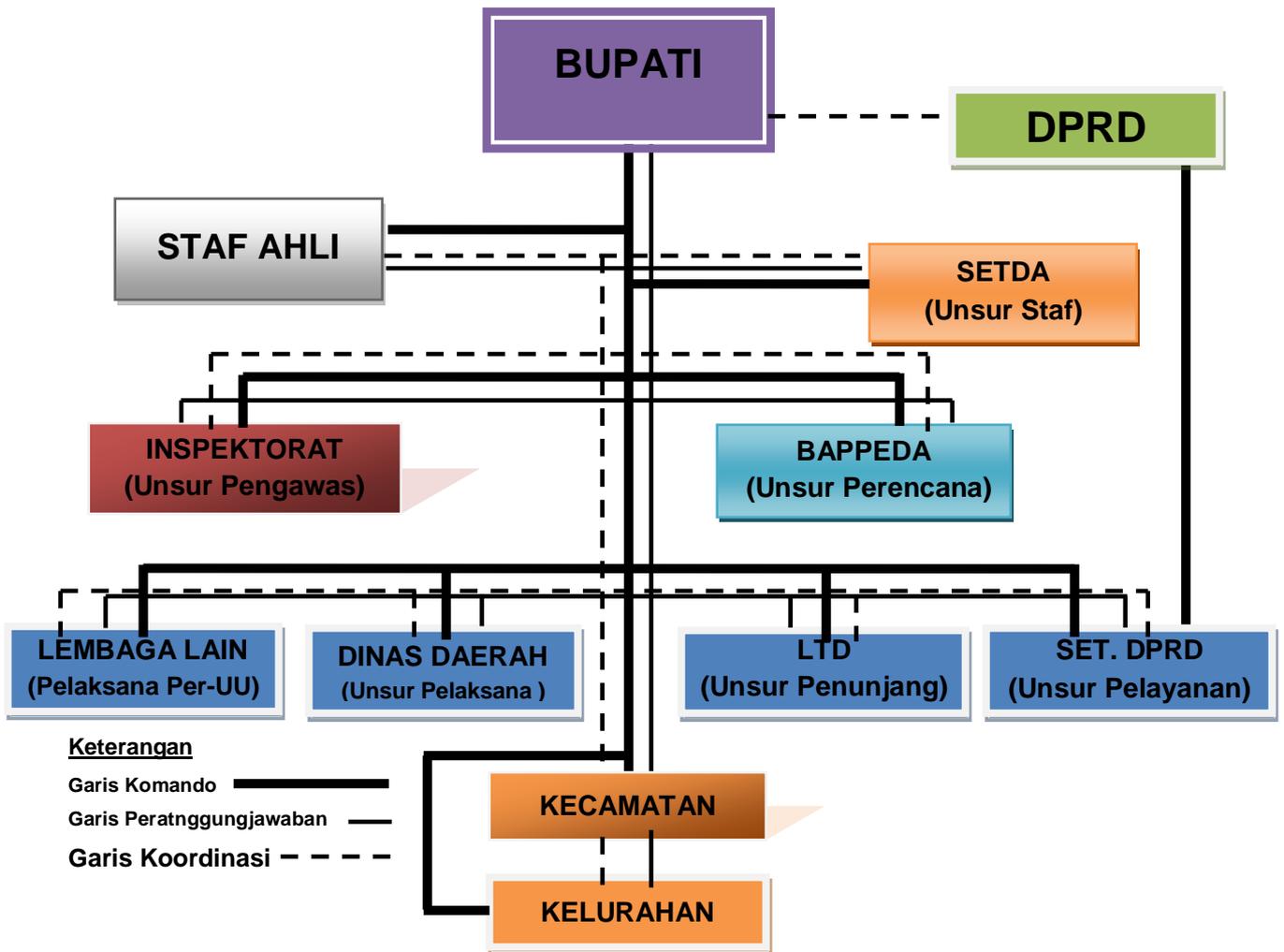
Bantaeng, disebutkan bahwa jumlah staf ahli Bupati sebanyak 5 (lima) staf ahli dengan nomenklatur sebagai berikut :

- 1) Staf Ahli Bidang Pemerintahan, Hukum dan Politik;
- 2) Staf Ahli Bidang Ekonomi, Pembangunan, dan Keuangan;
- 3) Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan Sumber Daya Manusia.

Selain struktur organisasi perangkat daerah, Pemerintah Kabupaten Bantaeng juga membentuk unit pelaksana teknis yang menjadi ikon/percontohan bagi daerah-daerah lain yakni unit **Brigade Siaga Bencana**. Unit ini merupakan salah satu unit kesiagaan pada *emergency service* yang dibentuk untuk memberikan pelayanan pertama/darurat yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan, kecelakaan lalu lintas, bencana alam, trauma, kebakaran dan sebagainya. Unit ini terdiri dari Ambulance, Pemadam Kebakaran, Tanggap Bencana (TAGANA), Search And Rescue (SAR), Palang Merah Indonesia (PMI) dan Organisasi Radio Amatir Republik Indonesia (ORARI) dan Satuan Pengamanan. Namun secara kelembagaan Brigade Siaga Bencana (BSB) Kabupaten Bantaeng masih ditangani oleh beberapa SKPD antara lain Dinas PU dan Kimpraswil, Dinas Kesehatan, Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Badan Penanggulangan Bencana Daerah serta Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Hidup Kabupaten Bantaeng.

Adapun keseluruhan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bantaeng dapat digambarkan sebagai berikut :





Gambar 4.1. Struktur Organisasi

Selanjutnya jumlah aparatur pemerintah sebagai aparatur sipil negara di Kabupaten Bantaeng berdasarkan Jabatan di uraikan dalam tabel berikut:



Tabel 4.2. Jumlah aparatur sipil negara Kabupaten Bantaeng menurut jabatan

No	Bidang (Jenis Pekerjaan)	Eselon						Keterangan
		I*	IIa*	IIb*	IIIa*	IIIb*	IV*	
Sekretariat								
1	Sekretariat Daerah	-	1	5	9	-	27	95
2	Sekretariat DPRD	-	-	1	3	-	6	15
Badan								
3	Badan Pengelola Keuangan Daerah	-	-	1	1	5	18	53
4	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	-	-	1	1	3	10	23
5	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	-	-	1	1	1	8	15
6	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	-	-	1	1	3	9	8
Dinas								
7	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	-	-	1	1	4	13	10
8	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	-	-	1	1	3	14	20
9	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	-	-	1	1	5	18	56
10	Dinas Sosial	-	-	1	1	3	11	13
11	Dinas Perikanan dan Kelautan	-	-	1	1	3	14	13
12	Dinas Lingkungan Hidup	-	-	1	1	3	14	20
13	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	-	-	1	1	3	9	22
14	Dinas Perhubungan	-	-	1	1	3	11	35
15	Dinas Pengendalian Penduduk dan KB	-	-	1	1	2	16	14
16	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	-	-	1	1	3	12	6
17	Dinas Ketahanan Pangan	-	-	1	1	2	6	11
18	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	-	-	1	1	3	11	11
19	Dinas Pertanian	-	-	1	1	5	31	47
20	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	-	-	-	1	4	29	504
21	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	-	-	-	1	3	8	6
22	Dinas Pemuda dan Olahraga	-	-	1	1	2	8	9
23	Satuan Pol. PP dan Pemadam Kebakaran	-	-	1	1	4	14	37
24	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	-	-	1	1	3	14	7
25	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	-	-	1	1	3	11	5
26	Dinas Kesehatan	-	-	1	1	3	11	22
27	Dinas Pariwisata	-	-	1	1	3	12	10
	Daerah	-	-	1	4	-	2	8
	Manorag	-	-	-	-	-	1	3
	Paruga	-	-	-	-	-	1	2
	ssappu	-	-	-	-	-	-	-



32	Puskesmas Campagaloe	-	-	-	-	-	1	5
33	Puskesmas Dampang	-	-	-	-	-	1	3
34	Puskesmas Kassi-kassi	-	-	-	-	-	1	5
35	Puskesmas Kota	-	-	-	-	-	1	4
36	Puskesmas Lasepang	-	-	-	-	-	1	3
37	Puskesmas Loka	-	-	-	-	-	1	3
38	Puskesmas Moti	-	-	-	-	-	1	1
39	Puskesmas Pa'benteng	-	-	-	-	-	-	7
40	Puskesmas Sinoa	-	-	-	-	-	-	6
41	Puskesmas Ulugalung	-	-	-	-	-	1	3
Camat								
42	Kecamatan Bantaeng	-	-	-	1	1	41	54
43	Kecamatan Bissappu	-	-	-	1	1	38	52
44	Kecamatan Eremerasa	-	-	-	1	1	6	31
45	Kecamatan Tompobulu	-	-	-	1	1	25	23
46	Kecamatan Pa'jukukang	-	-	-	1	1	7	19
47	Kecamatan Sinoa	-	-	-	1	1	7	14
48	Kecamatan Uluere	-	-	-	1	1	7	14
49	Kecamatan Gantarangkeke	-	-	-	1	1	14	19
Kantor								
50	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	-	-	-	1	4	2	32
51	Kantor Kesbangpol	-	-	-	1	-	3	7

Sumber: Hasil olahan data, 2018

5. Penyelenggaraan pelayanan publik

Pemerintah Kabupaten Bantaeng memandang bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah perlu didasari system penyelenggaraan pelayanan publik yang sesuai dengan asas-asas umum penyelenggaraan pemerintahan yang baik, berkeadilan dan bermanfaat bagi

Olehnya itu, Pemerintah Kabupaten Bantaeng membuat peraturan

a) Nomor 1 Tahun 2012 tentang penyelenggaraan pelayanan publik

Bantaeng.



Asas Pelayanan Publik berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bantaeng Nomor 1 Tahun 2012 meliputi:

1. Kepentingan umum;
2. Kepastian hukum;
3. Kesamaan hak;
4. Keseimbangan hak dan kewajiban;
5. Profesionalisme;
6. Partisipatif;
7. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif
8. Keterbukaan;
9. Akuntabilitas;
10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;
11. Ketepatan waktu, dan
12. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Lebih Lanjut dalam Pasal 5 disebutkan bahwa jenis pelayanan publik terdiri dari :

1. Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik.
2. Pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dan jenis jasa yang dibutuhkan oleh publik.
3. Pelayanan Administrasi yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk resmi yang dibutuhkan oleh publik.



B. Hasil Penelitian

1. Profil responden

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD) mulai dari eselon IV sampai eselon II di Kabupaten Bantaeng ditambah 10% pegawai biasa (staf, auditor, dan Fungsional tertentu). Namun demikian tidak semua responden yang direncanakan di awal sebagaimana di jelaskan pada bab III mengembalikan kuesioner sehingga responden yang terjaring hanya 369 orang (lihat tabel 5.1). Sebelum menganalisis lebih lanjut akan diperlihatkan deskripsi responden, seperti berikut ini.

a. Jenis kelamin responden

Jenis kelamin (gender) dari seluruh responden diyakini memiliki kontribusi terhadap kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng. Diyakini bahwa ada jenis pelayanan tertentu yang sangat baik diperankan oleh seorang pria dan ada pelayanan tertentu yang sangat baik diperankan oleh seorang wanita, namun hal ini tidak diteliti lebih lanjut dalam penelitian ini. Susanti, Ani (2014) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik yang dihasilkan oleh birokrasi pemerintah kabupaten Parigi Moutong belum memuaskan masyarakat sebagai pihak yang menerima layanan. ASN perempuan dalam hal ini memiliki perilaku yang relatif sama dengan ASN laki-laki, akan tetapi ASN perempuan lebih tertutup sehingga

relatif itu cenderung kurang kelihatan jika dibandingkan dengan perilaku Argumentasi itu mengindikasikan ASN perempuan lebih berpotensi



memberikan pelayanan publik yang berkualitas ketimbang ASN laki-laki. Tabel berikut menunjukkan deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.3. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki laki	213	57,72
2	Wanita	156	42,28
Jumlah		369	100,00

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Karakteristik pegawai berdasarkan jenis kelamin, diperoleh pegawai ini dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 213 orang atau sebesar 57,72%, sedangkan pegawai berjenis kelamin wanita sebanyak 156 orang atau sebesar 42,28%.

b. Umur responden

Umur atau usia yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lama hidup seorang responden mulai dari lahir sampai saat penelitian ini dilaksanakan. Manusia secara alami memiliki keterbatasan dengan umur mereka sehingga ada usia tertentu merupakan usia paling produktif yang dimungkinkan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik sehingga pelayanan publik dapat dilaksanakan dengan maksimal. Karakteristik responden berdasarkan umurnya dapat dilihat pada Tabel 4.4. berikut:



Tabel 4.4. Karakteristik responden berdasarkan umur

No.	Umur Responden (tahun)	Jumlah	%
1	20 - 30	10	2,71
2	31 - 40	139	37,67
3	41 - 50	131	35,50
4	51 - 60	89	24,12
Jumlah		369	100,00

Sumber: Hasil Olahan Data, 2018

Dari hasil penelitian pada Tabel 4.4, terlihat bahwa mayoritas pegawai berumur 31 – 40 tahun sebanyak 139 orang atau sebesar 37,67%, kemudian yang berumur antara 41 – 50 tahun sebanyak 131 orang atau sebesar 35,50%, pegawai yang berumur antara 51 – 60 tahun sebanyak 89 orang atau sebesar 24,12%, dan pegawai yang berusia antara 20 – 30 tahun sebanyak 10 orang atau sebesar 2,71%.

Ini mengindikasikan bahwa umur seseorang akan memberikan pengaruh terhadap kemampuan kerja dan loyalitas seorang pegawai. Kinerja pegawai berdasarkan jenis persyaratan dan bentuk penghargaan serta keadaan umur responden artinya semakin lama masa bakti kerja, mempunyai karya nyata, atau pegawai teladan akan diberikan berbagai bentuk penghargaan, sehingga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. [Van Dyne, Graham, and Dienesch \(1994\)](#) menyatakan bahwa, pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi.



c. Tingkat pendidikan responden

Sikula dalam (Mangkunegara, 2009) menyatakan bahwa tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum. Dengan demikian (Hariandja, 2002) menyatakan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan.

Berdasarkan tingkat pendidikan responden pada OPD Kabupaten Bantaeng dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5. Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

No.	Pendidikan Responden	Jumlah	%
1	SMA sederajat	45	12,20
2	Diploma	16	4,34
3	Sarjana (S1)	203	55,01
4	Magister (S2)	102	27,64
5	Doktoral (S3)	3	0,81
	Jumlah	369	100,00

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Dari hasil penelitian pada Tabel 4.5, terlihat bahwa mayoritas pegawai memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 203 orang atau sebesar 55,01%. Kemudian disusul dengan tingkat Magister (S2) sebanyak 102 atau sebesar atau sebesar 27,64%, pegawai yang berpendidikan SMA sederajat orang atau sebesar 12,20%, pegawai yang berpendidikan Diploma orang atau sebesar 4,34%, dan jumlah terkecil adalah pegawai yang n Doktoral (S3), yaitu sebanyak 3 orang atau sebesar 0,81%.



Hal ini mengindikasikan bahwa adanya tingkat kesadaran dan kemampuan pegawai dalam menunjang kemampuan kerjanya untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Kecepatan dan kecermatan perlu selalu diperhatikan, ditingkatkan dan dipelihara oleh para pegawai, sehingga dari kombinasi tersebut dapat selalu berfungsi untuk terus memperbaiki kemampuan pelayanan publik agar semakin baik. Maka yang diuntungkan dari hal itu adalah pegawai itu sendiri, pimpinan dan organisasi.

d. Jabatan responden

Jabatan adalah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat. Berdasarkan jabatan responden pada OPD Kabupaten Bantaeng, dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6. Karakteristik responden berdasarkan jabatan

No	Jabatan	Jumlah	%
1	Eselon 1 (satu)	1	0,27
2	Eselon 2 (dua)	19	5,15
3	Eselon 3 (tiga)	103	27,91
4	Eselon 4 (empat)	104	28,18
5	Fungsional Tertentu	123	33,33
6	Fungsional Umum	9	2,44
-	Staf	6	1,63
-	Auditor	4	1,08
	Total	369	100,00

Olahan Data, 2018



Dari hasil penelitian pada Tabel 4.6, terlihat bahwa mayoritas pegawai menduduki jabatan fungsional tertentu sebanyak 123 orang atau sebesar 33,33%. Selanjutnya pegawai yang menduduki jabatan eselon 4 (empat) sebanyak 104 orang atau sebesar 28,18%. Pegawai yang menduduki jabatan eselon 3 (Tiga) sebanyak 103 orang atau sebesar 27,91%. Pegawai yang menduduki jabatan eselon 2 (dua) sebanyak 19 orang atau sebesar 5,15%. Pegawai yang menduduki jabatan fungsional umum sebanyak 9 orang atau sebesar 2,44%. Pegawai yang menduduki jabatan staf sebanyak 6 orang atau sebesar 1,63%. Pegawai yang menduduki jabatan auditor sebanyak 4 orang atau sebesar 1,08% dan yang menduduki jabatan eselon 1 (satu) sebanyak 1 orang atau sebesar 0,27%.

e. Pengalaman kerja responden

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembanganpotensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi. Suatu pembelajaran juga mencakup perubahan yang relatif tepat dari perilaku yang diakibatkan pengalaman, pemahaman, dan praktek (Monks, Knoers, & Haditono, 2014). Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Puspaningsih, 2004). Berdasarkan

kerja responden pada OPD Kabupaten Bantaeng, dapat dilihat pada berikut:



Tabel 4.7. Karakteristik responden berdasarkan pengalaman

No.	Pengalaman Responden (tahun)	Jumlah	%
1	0 - 10	106	28,73
2	11 - 20	137	37,13
3	21 - 30	89	24,11
4	31 - 40	37	10,03
Jumlah		369	100,00

Sumber: Hasil Olahan Data, 2018

Dari hasil penelitian pada Tabel 4.7, terlihat bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja antara 11 – 20 tahun sebanyak 137 orang atau sebesar 37,13%. Selanjutnya pegawai yang memiliki pengalaman kerja antara 0 – 10 tahun sebanyak 106 orang atau sebesar 28,73%. Pegawai yang memiliki pengalaman kerja antara 21 – 30 tahun sebanyak 89 orang atau sebesar 24,11%. Dan pegawai yang memiliki masa kerja antara 31 – 40 tahun sebanyak 37 orang atau sebesar 10,33%.

2. Analisis dan pengujian model struktural

Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis dengan program SEM-AMOS 23. Untuk mendapatkan hasil analisis yang menjadi acuan dalam penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan beberapa uji, di antaranya model sebagai berikut:

c. Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel kepemimpinan

Kepemimpinan dalam penelitian ini dianalisis dengan *second order* yaitu

hubungan antara konstruk kepemimpinan dengan indikatornya, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, kemudian diuji dengan item pernyataan-pernyataannya. Kepemimpinan



transformatifional terdiri atas 10 pernyataan dan kepemimpinan transaksional terdiri dari 5 pernyataan yang diadopsi dari (Avolio, 2004; B.M. Bass & Avolio, 2000; Bernard M. Bass et al., 2003). Karena menggunakan analisis *second order*, maka terlebih dahulu menguji validitas antara indikator kepemimpinan transformatifional dengan item-itemnya dan model akhir yang dihasilkan adalah hanya tersisa 4 (empat) item pernyataan yang valid sedangkan item pernyataan lainnya tidak valid (*loading factors*-nya lebih kecil dari 0,40) sehingga dikeluarkan dari model. Sedangkan dimensi kepemimpinan transaksional, model akhir yang dihasilkan adalah juga hanya tersisa 4 (empat) item pernyataan yang valid sedangkan item pernyataan lainnya tidak valid sehingga dikeluarkan dari model.

Tahap berikutnya adalah dengan pengujian model, dimana model dapat diterima dengan baik apabila memiliki *goodness of fit* yang baik. Untuk jelasnya, hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit* pada variabel kepemimpinan dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8. Hasil pengujian kriteria *goodness of fit* variabel kepemimpinan

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	42,466	kurang baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,002	kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,235	kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,947	baik
GFI	$\geq 0,90$	0,972	baik
TLI	$\geq 0,95$	0,950	baik
CFI	$\geq 0,95$	0,966	baik
NSEA	$\leq 0,08$	0,058	baik

olahan data, 2018



Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat *fit*-nya sebuah model sebagian besar terpenuhi dan dinyatakan *fit*. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari variabel kepemimpinan dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten). Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendiskripsikan variabel laten. Hasil komputasi terhadap indikator-indikator dari kepemimpinan terlihat pada Tabel 4.9 berikut ini.

Tabel 4.9. Hasil uji validitas variabel kepemimpinan

			LF	S.E.	C.R.	P	Label
KPMtrk14	---	KPM02	1,000				
KPMtrk13	---	KPM02	1,764	0,312	5,649	***	par_1
KPMtrk12	---	KPM02	1,380	0,251	5,495	***	par_2
KPMtrk11	---	KPM02	1,436	0,266	5,401	***	par_3
KPMtrf05	---	KPM01	1,000				
KPMtrf06	---	KPM01	1,456	0,161	9,050	***	par_4
KPMtrf07	---	KPM01	1,525	0,164	9,274	***	par_5
KPMtrf08	---	KPM01	1,346	0,153	8,808	***	par_6

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa item-item yang mengukur indikator kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dapat dinyatakan valid karena nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi (Ferdinand, 2014).

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *loading factor* dari indikator kepemimpinan transformasional lebih dari 0,40 kecuali kepemimpinan transaksional item 14, bila



sebuah indikator/item yang memiliki nilai *loading factor* lebih kecil dari 0,40 dianggap bahwa indikator atau/item tersebut tidak berdimensi sama dengan indikator/item lainnya (Ferdinand, 2014) akan tetapi bila dibulatkan menjadi dua angka desimal menjadi 0,40 sehingga dianggap memenuhi syarat. Hal ini menunjukkan bahwa keempat indikator yang membentuk konstruk kepemimpinan transformasional, dan empat indikator yang membentuk konstruk kepemimpinan transaksional semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan dan nilai *construct reliability* sebesar 0,839 lebih besar dari 0,60. Penentuan tingkat reliabilitas berdasarkan rumus *construct reliability* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) yaitu:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Hasil perhitungan *construct reliability* variabel kepemimpinan terlihat pada Tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10. Hasil uji reliabilitas variabel kepemimpinan

Indikator			Standar Loading	1 – Std Loading	Construct Reliability
KPMtrk14	---	KPM02	0,375	0,859	
KPMtrk13	---	KPM02	0,686	0,529	
KPMtrk12	---	KPM02	0,595	0,646	
KPMtrk11	---	KPM02	0,562	0,684	0,839
KPMtrf05	---	KPM01	0,523	0,726	
KPMtrf06	---	KPM01	0,744	0,446	
KPMtrf07	---	KPM01	0,802	0,357	
	---	KPM01	0,700	0,510	

olahan data, 2018

uji konfirmatori ini juga memberikan interpretasi bahwa dari delapan

digunakan dalam mengukur kepemimpinan, responden merespon



kepemimpinan transaksional dengan item meningkatkan motivasi pegawai sebagai indikator yang dominan sangat diperhatikan oleh pegawai, ini dibuktikan dengan nilai estimasi 1,764 yang lebih besar dari item lainnya. Dengan demikian untuk memperbaiki kepemimpinan maka dari aspek kepemimpinan transformasional diharapkan kemampuan memotivasi pegawai untuk lebih baik lagi, sedangkan pada kepemimpinan transaksional diharapkan pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih memperhatikan aspek kepemimpinan transaksional dalam hal membuat standar untuk melakukan pekerjaan.

d. Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel motivasi pelayanan publik

Motivasi pelayanan publik dalam penelitian ini diukur dengan 4 (empat) indikator, yaitu ketertarikan pada pembuatan kebijakan, komitmen untuk kepentingan umum, belas kasih, dan pengorbanan diri yang diadopsi dari [James L. Perry \(1996a\)](#) dan dikembangkan oleh ([David H. Coursey & Pandey, 2007](#); [D. H. Coursey et al., 2008](#)).

Hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit* pada variabel motivasi pelayanan publik dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini.



Tabel 4.11. Hasil pengujian kriteria *goodness of fit* variabel motivasi pelayanan publik

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil komputasi	Keterangan
<i>Chi-square</i>	diharapkan kecil	8,967	kurang baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,011	kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	4,484	kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,974	baik
GFI	$\geq 0,90$	0,988	baik
TLI	$\geq 0,95$	0,957	baik
CFI	$\geq 0,95$	0,986	baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,097	kurang baik

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat *fit*-nya sebuah model tidak semuanya terpenuhi namun karena pertimbangan bahwa *loading factors* yang dimiliki oleh semua indikator lebih besar dari 0,40 sehingga model dapat dinyatakan *fit* terhadap data yang tersedia sehingga **model ini dapat diterima**. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari motivasi pelayanan publik dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten).

Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendeskripsikan variabel tersebut. Hasil komputasi terhadap indikator-indikator dari motivasi pelayanan publik

Tabel 4.12 berikut ini.



Tabel 4.12. Hasil analisis validitas motivasi pelayanan publik

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PSMTOT04	---	PSM	1,000				
PSMTOT03	---	PSM	0,804	0,106	7,563	***	
PSMTOT02	---	PSM	1,171	0,186	6,295	***	
PSMTOT01	---	PSM	0,904	0,129	7,014	***	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa indikator yang mengukur dimensi motivasi pelayanan publik yaitu ketertarikan pada pembuatan kebijakan, komitmen untuk kepentingan umum, belas kasih, dan pengorbanan diri dapat dinyatakan valid karena nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2,0 di mana CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi (Ferdinand, 2014).

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40 (Ferdinand, 2014) sehingga dapat dinyatakan bahwa semua indikator berdimensi sama terhadap variabel motivasi pelayanan publik. Selanjutnya dapat dinyatakan bahwa keempat indikator yang membentuk konstruk motivasi pelayanan publik semuanya valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan dan nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,60 atau sebesar 0,679 lebih besar dari 0,60. Penentuan tingkat reliabilitas berdasarkan rumus *construct reliability* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) yaitu:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

perhitungan *construct reliability* variabel motivasi pelayanan publik

Tabel 4.13 berikut ini.



Tabel 4.13. Hasil uji reliabilitas variabel motivasi pelayanan publik

Indikator			Standar Loading	1 – Std Loading	Construct Reliability
PSMTOT04	----	PSM	0,546	0,702	0,679
PSMTOT03	----	PSM	0,448	0,799	
PSMTOT02	----	PSM	0,806	0,350	
PSMTOT01	----	PSM	0,533	0,716	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Hasil uji konfirmatori ini juga memberikan interpretasi bahwa dari empat indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi pelayanan publik, responden merespon komitmen terhadap kepentingan umum (*commitmen to the public interest*) sebagai indikator yang dominan sangat diperhatikan oleh pegawai, ini dibuktikan dengan nilai estimasi 1,171 yang lebih besar dari indikator lain. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk memperbaiki motivasi pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng maka kontribusi dari seluruh indikator yang dibangun melalui kerangka konsep adalah merupakan penanda dari konstruk motivasi pelayanan publik. Sehingga sedapat mungkin pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih memperhatikan aspek komitmen terhadap kepentingan umum (*commitmen to the public interest*).

e. Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan variabel yang dibangun sebagai intervening variabel, sehingga diharapkan memegang peranan yang besar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik akibat dari pengaruh dari kepemimpinan pelayanan publik. Kepuasan kerja dibentuk dari 6 (enam) indikator, dan itu sendiri, gaji saat ini, kesempatan untuk promosi, pengawasan,



rekan kerja, dan pekerjaan secara umum. Keenam indikator tersebut merupakan indikator yang diadopsi dari (M. Levy, 2013).

Hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit* pada variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut ini.

Tabel 4.14. Hasil pengujian kriteria *goodness of fit* variabel kepuasan kerja

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	23,529	kurang baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,003	kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	2,941	kurang baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,978	baik
GFI	$\geq 0,90$	0,978	baik
TLI	$\geq 0,95$	0,959	baik
CFI	$\geq 0,95$	0,978	baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,073	baik

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat *fit*-nya sebuah model tidak semuanya terpenuhi namun karena nilai loading factors semuanya lebih besar dari 0,40 dan nilai RMSEA lebih kecil dari 0,80 maka model dapat dinyatakan *fit* terhadap data yang tersedia sehingga **model ini dapat diterima**. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari kepuasan kerja dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten). Semakin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendeskripsikan variabel



laten. Hasil komputasi terhadap indikator-indikator dari kepuasan kerja terlihat pada Tabel 4.15 berikut ini.

Tabel 4.15. Hasil analisis validitas kepuasan kerja

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KPKTOT04	----	KPK	1,000				
KPKTOT03	----	KPK	1,236	0,111	11,157	***	
KPKTOT02	----	KPK	1,325	0,134	9,899	***	
KPKTOT01	----	KPK	1,063	0,102	10,410	***	
KPKTOT05	----	KPK	1,107	0,116	9,571	***	
KPKTOT06	----	KPK	0,998	0,105	9,525	***	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa indikator yang mengukur dimensi kepuasan kerja yaitu gaji saat ini, pengawasan, rekan kerja, dan pekerjaan secara umum dapat dinyatakan valid karena nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2,0 di mana CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi (Ferdinand, 2014).

Berdasarkan Tabel 4.16 terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40 (Ferdinand, 2014) sehingga dapat dinyatakan bahwa semua indikator berdimensi sama terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa keenam indikator yang membentuk konstruk kepuasan kerja semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan dan nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,60 atau sebesar 0,827 lebih besar dari 0,60. Penentuan tingkat reliabilitas berdasarkan rumus *construct reliability* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) yaitu:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$



Hasil perhitungan *construct reliability* variabel kepuasan kerja terlihat pada Tabel 4.16 berikut ini.

Tabel 4.16. Hasil uji reliabilitas variabel kepuasan kerja

Indikator			<i>Standar Loading</i>	<i>1 – Std Loading</i>	<i>Construct Reliability</i>
KPKTOT04	----	KPK	0,639	0,592	0,827
KPKTOT03	----	KPK	0,654	0,572	
KPKTOT02	----	KPK	0,670	0,551	
KPKTOT01	----	KPK	0,728	0,470	
KPKTOT05	----	KPK	0,653	0,574	
KPKTOT06	----	KPK	0,649	0,579	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Hasil uji konfirmatori ini juga memberikan interpretasi bahwa dari keenam indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja, responden merespon bahwa gaji saat ini (*present pay*) sebagai indikator yang dominan sangat diperhatikan oleh pegawai, ini dibuktikan dengan nilai estimasi 1.325 yang lebih besar dari indikator lain. Sehingga sedapat mungkin pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih memperhatikan aspek gaji saat ini (*present pay*) para pegawai.

f. Analisis konfirmatori, validitas, dan reliabilitas variabel kualitas pelayanan publik

Kualitas pelayanan publik merupakan variabel endogen yang menjadi tujuan akhir dari penelitian ini yaitu untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam penelitian ini, kualitas pelayanan publik dibentuk dari 5 (lima) indikator, yaitu keandalan (*reliability*), jaminan (*assurance*), bukti fisik (*tangibles*), empati (*empathy*) dan daya tanggap (*responsiveness*) yang diadopsi dari (McCabe et



Hasil komputasi tentang kriteria *goodness of fit* pada variabel kualitas pelayanan publik dapat dilihat pada Tabel 4.17 berikut ini.

Tabel 4.17 Hasil pengujian kriteria *goodness of fit* variabel kualitas pelayanan publik

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	7,512	Baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,185	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,502	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,976	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,992	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,993	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,037	Baik

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Hasil komputasi yang diperlihatkan pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa kriteria *goodness of fit* yang diajukan sebagai syarat *fit*-nya sebuah model semuanya terpenuhi dan dinyatakan *fit* terhadap data yang tersedia sehingga **model ini dapat diterima**. Dengan demikian, model yang diajukan merupakan model akhir dari kualitas pelayanan publik dan model inilah yang akan digunakan dalam analisis selanjutnya.

Model yang telah memenuhi syarat *goodness of fit* selanjutnya dievaluasi untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan secara bersama-sama dapat mendeskripsikan atau menjelaskan sebuah faktor (variabel laten).

Makin tinggi nilai *loading factor*-nya, makin baik untuk mendiskripsikan variabel

komputasi terhadap indikator-indikator dari kualitas pelayanan publik

Tabel 4.18 berikut ini.



Tabel 4.18 Hasil analisis validitas kualitas pelayanan publik

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KPPTOT01	----	KPP	1,260	0,106	11,925	***	
KPPTOT02	----	KPP	1,000				
KPPTOT03	----	KPP	0,896	0,092	9,763	***	
KPPTOT04	----	KPP	1,446	0,103	14,003	***	
KPPTOT05	----	KPP	1,161	0,084	13,815	***	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Tabel 4.18 menunjukkan bahwa indikator yang mengukur dimensi kualitas pelayanan publik yaitu keandalan, jaminan, empati, dan daya tanggap secara umum dapat dinyatakan valid karena nilai *critical ratio* (CR) lebih besar dari 2,0 di mana CR identik dengan t-hitung dalam analisis regresi (Ferdinand, 2014).

Berdasarkan Tabel 4.19 terlihat bahwa nilai *loading factor* dari setiap indikator lebih dari 0,40 (Ferdinand, 2014) sehingga dapat dinyatakan bahwa semua indikator berdimensi sama terhadap variabel kualitas pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa kelima indikator yang membentuk konstruk kualitas pelayanan publik semuanya dinyatakan valid dengan tingkat konsistensi internal yang memadai. Demikian juga tingkat reliabilitasnya, konstruk ini memiliki *regression weight* yang signifikan dan nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,60 atau sebesar 0,846 lebih besar dari 0,60. Penentuan tingkat reliabilitas berdasarkan rumus *construct reliability* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) yaitu:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{\sum (\text{std. loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

perhitungan *construct reliability* variabel kualitas pelayanan publik
Tabel 4.19 berikut ini.



Tabel 4.19. Hasil uji reliabilitas variabel kualitas pelayanan publik

Indikator			<i>Standar Loading</i>	<i>1 – Std Loading</i>	<i>Construct Reliability</i>
KPPTOT01	----	KPP	0,688	0,527	0,846
KPPTOT02	----	KPP	0,704	0,504	
KPPTOT03	----	KPP	0,557	0,690	
KPPTOT04	----	KPP	0,832	0,308	
KPPTOT05	----	KPP	0,816	0,334	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Hasil uji konfirmatori ini juga memberikan interpretasi bahwa dari lima indikator yang digunakan dalam mengukur kualitas pelayanan publik, responden merespon empati (*empathy*) sebagai indikator yang dominan sangat diperhatikan oleh pelanggan, ini dibuktikan dengan nilai estimasi 1.446 yang lebih besar dari indikator lain. Sehingga sedapat mungkin pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih memperhatikan aspek empati dalam melakukan pelayanan publik.

3. Karakteristik variabel penelitian

a. Variabel kepemimpinan (KPM)

Kepemimpin dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya berdasarkan gaya transformasional dan transaksional melalui kecerdasan, kedewasaan, hubungan sosial dan motivasi diri yang dimilikinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan indikator berdasarkan ([Bernard M. Bass, 1997](#); [G. Yukl, 2009](#)), yaitu:

a. Kepemimpinan tranformasional

binan transaksional

impinan transformasional terdiri dari 10 (sepuluh) item pernyataan,

epemimpinan transaksional terdiri dari 5 (lima) item pernyataan



(Avolio, 2004; B.M. Bass & Avolio, 2000). Namun dalam uji model terakhir hanya tersisa 4 (empat) item pernyataan pada kepemimpinan transformasional dan 3 (tiga) item pernyataan pada kepemimpinan transaksional.

a) Kepemimpinan transformasional (KPMTOT01)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap kepemimpinan transformasional dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.20. Persepsi responden terhadap kepemimpinan transformasional

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor	Rata2 S
		SS %	S %	N %	TS %	STS %			
KPMtrf05	mendengarkan keprihatinan pegawai	94	227	41	7	0	369	1.515	4,11
		25,5	61,5	11,1	1,9	0	100,0	82,11	
KPMtrf06	mendorong pegawai untuk tampil/maju	151	179	36	3	0	369	1.585	4,30
		40,9	48,5	9,8	0,8	0	100,0	85,91	
KPMtrf07	meningkatkan motivasi pegawai	152	182	33	2	0	369	1.591	4,31
		41,2	49,3	8,9	0,5	0	100,0	86,23	
KPMtrf08	mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif	156	181	28	4	0	369	1596	4,33
		42,3	49,1	7,6	1,1	0	100	86,50	
Rata-rata		35,87	53,1	9,93	1,07	0,00	100,0	84,75	4,24

Sumber : Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.20, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap item pernyataan pada dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu mendengarkan keprihatinan pegawai, mendorong pegawai untuk tampil/maju, dan meningkatkan

pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa item pernyataan keprihatinan pegawai itu memperoleh skor 82,11% dengan rata-rata sebesar 4,11. Pada item pernyataan mendorong pegawai untuk



tampil/maju memperoleh skor 85,91% dengan rata-rata skor sebesar 4,30. Sedangkan pada item pernyataan meningkatkan motivasi pegawai, memperoleh skor 86,23% dengan rata-rata skor sebesar 4,31, hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 84,75% (4,24).

b) Kepemimpinan transaksional (KPM02)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap kepemimpinan transaksional dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.21. Persepsi responden terhadap kepemimpinan transaksional

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor %	Rata2
		SS %	S %	N %	TS %	STS %			
KPMtrs11	membuat harapan yang jelas.	91	233	40	5	0	369	1.517	4,11
		24,7	63,1	10,8	1,4	0	100	82,22	
KPMtrs12	mengambil tindakan sebelum masalah kronis.	114	235	17	3	0	369	1.567	4,25
		30,9	63,7	4,6	0,8	0	100	84,93	
KPMtrs13	membuat standar untuk melakukan pekerjaan.	116	222	25	6	0	369	1.555	4,21
		31,4	60,2	6,8	1,6	0	100	84,28	
Rata-rata		29,00	62,33	7,40	1,27	0,00	100	83,81	4,18

Sumber : Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.21, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap item pernyataan pada dimensi kepemimpinan transaksional, yaitu membuat harapan yang jelas, mengambil tindakan sebelum masalah kronis, dan membuat standar untuk melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa item

membuat harapan yang jelas memperoleh skor 82,22% dengan rata-rata sebesar 4,11. Pada item pernyataan mendorong pegawai untuk memperoleh skor 85,91% dengan rata-rata skor sebesar 4,30.



Sedangkan pada item pernyataan mengambil tindakan sebelum masalah kronis, memperoleh skor 84,93% dengan rata-rata skor sebesar 4,25, dan pada item pernyataan membuat standar untuk melakukan pekerjaan memperoleh skor 84,28% dengan rata-rata skor 4,21. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 83,81% (4,18).

b. Variabel motivasi pelayanan publik (PSM)

Motivasi pelayanan publik sebagai variabel bebas yang kedua adalah pegawai pemerintah yang memiliki keinginan untuk melayani masyarakat atau seorang pegawai publik akan terlibat dalam tingkah laku yang konsisten terhadap motif yang berorientasikan komunitas dan sikap *altruistic* (sikap tidak mementingkan diri sendiri). Variabel ini diukur dengan indikator berdasarkan (James L. Perry, 1996a) dan dikembangkan oleh (David H. Coursey & Pandey, 2007; D. H. Coursey et al., 2008), sebagai berikut:

- a. Ketertarikan terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to public policy making*)
- b. Komitmen terhadap kepentingan umum (*commitmen to the public interest*)
- c. Belas kasih (*compassion*)
- d. Pengorbanan diri (*self-sacrifice*)

Hasil uji model yang dilakukan dengan mengukur *confirmatory* setiap

terhadap variabel (konstruk) menunjukkan bahwa dari 4 (empat) indikator yang diuji semua indikator yang memenuhi syarat.



a) Ketertarikan pada pembuatan keputusan (PSMTOT01)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap ketertarikan pada pembuatan keputusan dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.22 berikut:

Tabel 4.22. Persepsi responden terhadap ketertarikan pada pembuatan keputusan (PSMTOT01)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%			
PSM01	tertarik dengan politik	33	106	207	23	0	369	1.256	3,40
		8,9	28,7	56,1	6,2	0,0	100,0	68,08	
PSM02	tertarik dengan pemberian dan pengambilan kebijakan publik	99	223	44	3	0	369	1.525	4,13
		26,8	60,4	11,9	0,8	0,0	100,0	82,66	
PSM03	peduli dengan hal-hal yang berhubungan dengan politisi	43	129	183	14	0	369	1.308	3,54
		11,7	35,0	49,6	3,8	0,0	100,0	70,89	
Rata-rata		15,81	41,37	39,21	3,61	0,0	100,0	73,88	3,69

Sumber : Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.22, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setujuterhadap indikator memiliki ketertarikan dengan hal-hal yang berhubungan dengan politik yang memperoleh skor 68,08% dengan rata-rata skor 3,40. Indikator berikutnya adalah tertarik dengan pemberian dan pengambilan kebijakan publik yang memperoleh skor 82,66% dengan rata-rata skor 4,13, dan Indikator berikutnya adalah peduli dengan hal-hal yang berhubungan dengan politisi memperoleh skor 70.89% dengan rata-rata skor 3,54. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum

setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar

).



b) Kemitmen untuk kepentingan umum (PSMTOT02)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap ketertarikan pada komitmen untuk kepentingan umum dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.23 berikut:

Tabel 4.23. Persepsi responden terhadap komitmen untuk kepentingan umum (PSMTOT02)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%	%	%	
PSM04	menganggap pelayanan publik sebagai tugas kewarganegaraan saya	102	228	37	2	0	369	1.537	4,17
		27,6	61,8	10,0	0,5	0,0	100,0	83,31	
PSM05	Pelayanan publik sangat penting bagi saya	131	210	27	1	0	369	1.578	4,28
		35,5	56,9	7,3	0,3	0,0	100,0	85,53	
PSM06	senang melihat pejabat publik melakukan apa yang terbaik untuk seluruh masyarakat walaupun hal itu merugikan kepentingan saya	74	185	81	24	1	365	1.402	3,84
		20,1	50,1	22,0	6,5	0,3	98,9	76,82	
Rata-rata		27,7	56,3	13,1	2,4	0,1	99,6	81,9	4,09

Sumber : Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.23, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator Menganggap pelayanan publik sebagai tugas kewarganegaraan yang memperoleh skor 83,31% dengan rata-rata skor 4,17. Indikator berikutnya adalah menganggap pelayanan publik sangat penting yang memperoleh skor 85,53% dengan rata-rata skor 4,28, dan Indikator berikutnya adalah senang melihat pejabat publik melakukan apa yang terbaik untuk seluruh masyarakat walaupun memperoleh skor 76,82% dengan rata-rata skor 3,84. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju terhadap komitmen untuk kepentingan umum tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 81,9% (4,09).



c) Belas kasih (PSMTOT03)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap belas kasih dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.24. Persepsi Responden terhadap belas kasih (PSMTOT03)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor %	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%			
PSM07	Sulit untuk menahan perasaan saat melihat orang-orang dalam kesusahan	111	219	38	1	0	369	1.547	4,19
		30,1	59,3	10,3	0,3	0,0	100,0	83,85	
PSM08	Kejadian sehari-hari dapat mengingatkan bahwa betapa berharganya kita satu sama lain	145	201	18	5	0	369	1.593	4,32
		39,3	54,5	4,9	1,4	0,0	100,0	86,34	
PSM09	Selalu tergerak meringankan penderitaan orang-orang yang kurang mampu	155	187	22	5	0	369	1.599	4,33
		42,0	50,7	6,0	1,4%	0,0	100,0	86,67	
PSM10	Melihat kesejahteraan orang lain adalah bagian dari patriotisme	102	197	64	6	0	369	1.502	4,07
		27,6	53,4	17,3	1,6	0,0	100,0	81,41	
	Rata-rata	32,34	55,74	10,84	1,08	0,0	100,0	83,87	4,19

Sumber : Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.24, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator sulit untuk menahan perasaan saat melihat orang-orang dalam kesusahanyang memperoleh skor 83,85% dengan rata-rata skor 4,19. Indikator berikutnya adalah kejadian sehari-hari dapat mengingatkan bahwa betapa berharganya kita satu sama lain yang memperoleh skor 86,34% dengan rata-rata skor 4,32. Indikator berikutnya adalah Selalu tergerak meringankan penderitaan orang-orang yang memperoleh skor 86,67% dengan rata-rata skor 4,33. Indikator melihat kesejahteraan orang lain adalah bagian dari patriotisme yang memperoleh skor 81,41% dengan rata-rata skor 4,07. Hal ini mengindikasikan



bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 83,87% (4,19).

d) Pengorbanan diri (PSMTOT04)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap pengorbanan diri dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.25 berikut:

Tabel 4.25. Persepsi responden terhadap pengorbanan diri (PSMTOT04)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor %	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%			
PSM11	Melayani warga lain akan member perasaan yang baik meskipun tidak ada bayaran untuk itu	105	238	25	1	0	369	1.554	4,21
		28,5	64,5	6,8	0,3%	0,0	100,0	84,23	
PSM12	Membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti dari pada prestasi pribadi	55	175	103	31	5	369	1.351	3,66
		14,9	47,4	27,9	8,4	1,4	100,0	73,22	
PSM13	Siap untuk melakukan pengorbanan yang sangat besar demi kebaikan masyarakat	87	234	47	1	0	369	1.514	4,10
		23,6	63,4	12,7	0,3	0,0	100,0	82,06	
PSM14	Yakin untuk menempatkan tugas sebelum diri sendiri	61	252	51	5	0	369	1.476	4,00
		16,5	68,3	13,8	1,4	0,0	100,0	80,00	
	Rata-rata	20,87	60,91	15,31	2,57	0,34	100,0	79,88	3,99

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.25, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setujuterhadap indikator melayani warga lain akan memberi perasaan yang baik meskipun tidak ada bayaran untuk ituyang memperoleh skor 84,23% dengan rata-rata skor 4,21.

Indikator berikutnya adalah membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti

stasi pribadi yang memperoleh skor 73,22% dengan rata-rata skor

r berikutnya adalah siap untuk melakukan pengorbanan yang sangat

baikn masyarakat memperoleh skor 82,06% dengan rata-rata skor



4,10. Indikator terakhir yakin untuk menempatkan tugas sebelum diri sendiri yang memperoleh skor 80,00 dengan rata-rata skor 4,00. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 79,88% (3,99).

c. Variabel kepuasan kerja (KPK)

Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif dari seorang pegawai ke arah pekerjaan karena terpenuhinya atau tidak terpenuhinya sebagian atau seluruh kebutuhan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam waktu tertentu. Variabel ini diukur dengan menggunakan indikator (M. Levy, 2013) sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work on present job*)
- b. Gaji saat ini (*present pay*)
- c. Kesempatan promosi (*opportunities for promotion*)
- d. Pengawasan (*supervision*)
- e. Rekan kerja (*co-workers*)
- f. Pekerjaan secara umum (*job in general*)

Hasil uji model akhir menghasilkan perubahan model, di mana indikator variabel kepuasan kerja dari 6 (enam) menjadi 4 (empat) indikator. Ada 2 (dua) indikator yang dikeluarkan karena memiliki *loading factor* yang kecil sehingga yang tertinggal hanya gaji saat ini (*present pay*), pengawasan (*supervision*), rekan

ker), dan pekerjaan secara umum (*job in general*). Hasil rekapitulasi responden terhadap kepuasan kerja dapat disajikan secara lengkap berikut:



a) Gaji saat ini (KPKTOT02)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap pengorbanan diri dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.26 berikut:

Tabel 4.26. Persepsi responden terhadap gaji saat ini (KPKTOT02)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor %	Rata2
		SS %	S %	N %	TS %	STS %			
KPK04	Puas dengan penghasilan saat ini	33	196	87	49	4	369	1.312	3,56
		8,9	53,1	23,6	13,3	1,1	100,0	71,11	
KPK05	Gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan	39	207	90	31	2	369	1.357	3,68
		10,6	56,1	24,4	8,4	0,5	100,0	73,55	
KPK06	Gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan pekerjaan	52	174	101	37	5	369	1.338	3,63
		14,1	47,2	27,4	10,0	1,4	100,0	72,52	
	Rata-rata	11,20	52,13	25,13	10,57	1,00	100,0	72,39	3,62

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.26, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju terhadap indikator puas dengan penghasilan saat ini yang memperoleh skor 71,11% dengan rata-rata skor 3,56. Indikator berikutnya adalah gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan yang memperoleh skor 73,55% dengan rata-rata skor 3,68. Indikator berikutnya adalah siap untuk melakukan pengorbanan yang sangat besar demi kebaikan masyarakat memperoleh skor 82,06% dengan rata-rata skor 4,10. Indikator terakhir gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang memperoleh skor 72,52 dengan rata-rata skor 3,63. Hal ini mengindikasikan

secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor sebesar 72,39% (3,62).



b) Pengawasan (KPKTOT04)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap pengawasan dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.27 berikut:

Tabel 4.27. Persepsi responden terhadap pengawasan (KPKTOT04)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor (%)	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%			
KPK10	Pimpinan memberikan keleluasan tapi menilai pekerjaan pegawai secara obyektif	49	236	76	7	1	369	1.432	3,88
		13,3	64,0	20,6	1,9	0,3	100,0	77,62	
KPK11	Pimpinan selalu berada di sekitar bila dibutuhkan	74	231	47	17	0	369	1.469	3,98
		20,1	62,6	12,7	4,6	0,0	100,0	79,62	
KPK12	Pegawai mengetahui pekerjaan dengan baik	93	245	23	7	1	369	1.529	4,14
		25,2	66,4	6,2	1,9	0,3	100,0	82,87	
Rata-rata		19,51	64,32	13,19	2,80	0,18	100,0	80,04	4,00

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.27, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator pimpinan memberikan keleluasan tapi menilai pekerjaan pegawai secara obyektif yang memperoleh skor 77,62% dengan rata-rata skor 3,88. Indikator berikutnya adalah pimpinan selalu berada di sekitar bila dibutuhkan yang memperoleh skor 79,62% dengan rata-rata skor 3,98. Indikator berikutnya adalah pegawai mengetahui pekerjaan dengan baik memperoleh skor 82,87% dengan rata-rata skor 4,14. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan

aitu dengan skor rata-rata sebesar 80,04% (4,00).



c) Rekan kerja (KPKTOT05)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap pengawasan dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.28 berikut:

Tabel 4.28. Persepsi responden terhadap rekan kerja (KPKTOT05)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor %	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%			
KPK13	Selalu tertantang dengan rekan kerja	38	134	136	49	12	369	1.244	3,37
		10,3	36,3	36,9	13,3	3,3	100,0	67,43	
KPK14	Rekan kerja menyenangkan bagai keluarga sendiri	78	196	77	15	3	369	1.438	3,90
		21,1	53,1	20,9	4,1	0,8	100,0	77,94	
KPK15	Senang memiliki teman kerja yang cerdas	131	211	26	1	0	369	1.579	4,28
		35,5	57,2	7,0	0,3	0,0	100,0	85,58	
	Rata-rata	22,31	48,87	21,59	5,87	1,36	100,0	76,98	3,85

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.28, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator selalu tertantang dengan rekan kerjayang memperoleh skor 67,43% dengan rata-rata skor 3,37. Indikator berikutnya adalah rekan kerja menyenangkan bagai keluarga sendiri yang memperoleh skor 77,94% dengan rata-rata skor 3,90. Indikator terakhir adalah senang memiliki teman kerja yang cerdas memperoleh skor 85,58% dengan rata-rata skor 4,28. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 76,98% (3,85).



d) Pekerjaan secara umum (KPKTOT06)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap pengawasan dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.29 berikut:

Tabel 4.29. Persepsi responden terhadap gaji saat ini (KPKTOT06)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor %	Rata2
		SS %	S %	N %	TS %	STS %			
KPK16	Nyaman dengan seluruh pekerjaan secara umum	59	247	60	3	0	369	1.469	3,98
		16,0	66,9	16,3	0,8	0,0	100,0	79,62	
KPK17	Senang dengan bekerja dari pada menganggur	133	202	33	1	0	369	1.574	4,27
		36,0	54,7	8,9	0,3	0,0	100,0	85,31	
KPK17	Semua pekerjaan bermanfaat bagi diri pribadi	96	181	75	16	1	369	1.462	3,96
		26,0	49,1	20,3	4,3	0,3	100,0	79,24	
	Rata-rata	26,02	56,91	15,18	1,81	0,09	100,00	81,39	4,07

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.29, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator nyaman dengan seluruh pekerjaan secara umum yang memperoleh skor 79,62% dengan rata-rata skor 3,98. Indikator berikutnya adalah senang bekerja dari pada menganggur yang memperoleh skor 85,31% dengan rata-rata skor 4,27. Indikator terakhir adalah semua pekerjaan bermanfaat bagi diri pribadi yang memperoleh skor 79,24% dengan rata-rata skor 3,96. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 81,39% (4,07).



el kualitas pelayanan publik (KPP)

s pelayanan publik dalam penelitian ini diartikan aktivitas yang oleh penyedia layanan dalam memenuhi harapan pelanggannya

dengan mengacu kepada kualitas layanan yang berdasarkan pada beberapa criteria tertentu. Variabel ini diukur dengan indikator dari McCabe et al. (2007), yaitu:

- a. Keandalan (*reliability*)
- b. Jaminan (*assurance*)
- c. Bukti fisik (*tangibility*)
- d. Empati (*empathy*)
- e. Daya tanggap (*responsiveness*)

Hasil uji model menunjukkan bahwa dari 5 (lima) indikator kualitas pelayanan publik, terdapat satu indikator yang memiliki *loading factor* yang rendah sehingga dikeluarkan dari model, yaitu indikator bukti fisik sehingga tertinggal hanya empat indikator saja. Hasil rekapitulasi jawaban dari persepsi responden terhadap kualitas pelayanan publik disajikan secara lengkap berikut ini:

a) Keandalan (KPPTOT01)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap keandalan dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.30 berikut:



Tabel 4.30. Persepsi responden terhadap keandalan (KPPTOT01)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%			
KPP01	Melayani warga lain akan member perasaan yang baik meskipun tidak ada bayaran untuk itu	62	211	69	26	1	369	1.414	3,83
		16,8	57,2	18,7	7,0	0,3	100,0	76,64	
KPP02	Membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti dari pada prestasi pribadi	72	263	26	7	1	369	1.505	4,08
		19,5	71,3	7,0	1,9	0,3	100,0	81,57	
KPP03	Siap untuk melakukan pengorbanan yang sangat besar demi kebaikan masyarakat	75	263	25	5	1	369	1.513	4,10
		20,3	71,3	6,8	1,4	0,3	100,0	82,01	
KPP04	Siap untuk melakukan pengorbanan yang sangat besar demi kebaikan masyarakat	77	254	33	4	1	369	1.509	4,09
		20,9	68,8	8,9	1,1	0,3	100,0	81,79	
KPP05	Yakin untuk menempatkan tugas sebelum diri sendiri	90	245	30	3	1	369	1.527	4,14
		24,4	66,4	8,1	0,8	0,3	100,0	82,76	
	Rata-rata	20,38	66,99	9,92	2,44	0,27	100,0	80,95	4,05

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.30, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator pegawai (ASN) melakukan sesuatu sesuai janji yang memperoleh skor 76,64% dengan rata-rata skor 3,83. Indikator berikutnya adalah pegawai (ASN) selalu bersimpati dan meyakinkan yang dilayani yang memperoleh skor 81,57% dengan rata-rata skor 4,08. Selanjutnya indikator pegawai (ASN) harus bisa diandalkan yang memperoleh skor 82,01% dengan rata-rata skor 4,10. Untuk indikator pegawai (ASN) memberikan layanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan memperoleh skor 81,79% dengan rata-rata skor 4,09. Indikator terakhir adalah pegawai (ASN) selalu menyimpan catatan secara akurat yang memperoleh skor 82,76% dengan rata-rata skor 4,14. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum

setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar



b) Jaminan (KPPTOT02)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap keandalan dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.31 berikut:

Tabel 4.31. Persepsi responden terhadap jaminan (KPPTOT02)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%			
KPP06	Dalam melaksanakan tugas meyakinkan masyarakat harus bisa merasa aman dalam bertransaksi	85	243	40	1	0	369	1.519	4,12
		23,0	65,9	10,8	0,3	0,0	100,0	82,33	
KPP07	Dalam melaksanakan tugas harus bersikap sopan	156	194	18	1	0	369	1.612	4,37
		42,3	52,6	4,9	0,3	0,0	100,0	87,37	
KPP08	Masyarakat harus bisa mempercayai ASN	123	203	37	6	0	369	1.550	4,20
		33,3	55,0	10,0	1,6	0,0	100,0	84,01	
KPP09	Dalam melaksanakan tugas mendapatkan dukungan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik Rata-rata	108	233	26	2	0	369	1.554	4,21
		29,3	63,1	7,0	0,5	0,0	100,0	84,23	
		31,98	59,15	8,20	0,68	0,00	100,0	84,49	

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.31, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator masyarakat harus bisa merasa aman dalam bertransaksi dengan Pegawai (ASN) yang memperoleh skor 82,33% dengan rata-rata skor 4,12. Berikutnya indikator pegawai (ASN) harus bersikap sopan yang memperoleh skor 87,37% dengan rata-rata skor 4,37. Indikator masyarakat harus bisa mempercayai Pegawai (ASN) yang memperoleh skor 84,01% dengan rata-rata skor 4,20. Indikator terakhir adalah pegawai (ASN) mendapatkan dukungan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik yang memperoleh skor 84,23% dengan rata-rata skor 4,21. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut dengan skor rata-rata sebesar 84,49% (4,22).



c) Empati (KPPTOT04)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap keandalan dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.32 berikut:

Tabel 4.32. Persepsi responden terhadap empati (KPPTOT04)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%	%		
KPP14	Dalam melaksanakan tugas meyakinkan masyarakat harus bisa merasa aman dalam bertransaksi	63	201	73	30	2	369	1.400	3,79
		17,1	54,5	19,8	8,1	0,5	100,0	75,88	
KPP15	Dalam melaksanakan tugas harus bersikap sopan	156	195	17	1	0	369	1.613	4,37
		42,3	52,8	4,6	0,3	0,0	100,0	87,43	
KPP16	Masyarakat harus bisa mempercayai ASN	97	245	27	0	0	369	1.546	4,19
		26,3	66,4	7,3	0,0	0,0	100,0	83,79	
KPP17	Dalam melaksanakan tugas mendapatkan dukungan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik	125	219	24	1	0	369	1.575	4,27
		33,9	59,3	6,5	0,3	0,0	100,0	85,37	
KPP18	Yakin untuk menempatkan tugas sebelum diri sendiri	91	244	31	1	2	369	1.528	4,14
		24,7	66,1	8,4	0,3	0,5	100,0	82,82	
Rata-rata		28,83	59,84	9,32	1,79	0,22	100,0	83,06	4,15

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.32, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator pegawai (ASN) seharusnya tidak memberi perhatian individual kepada yang dilayani yang memperoleh skor 75,88% dengan rata-rata skor 3,79. Berikutnya indikator pegawai (ASN) seharusnya memberi perhatian yang sama kepada seluruh yang dilayani memperoleh skor 87,43% dengan rata-rata skor 4,37. Indikator realistis mengharapkan pegawai (ASN) mengetahui kebutuhan yang dilayani memperoleh skor 83,79% dengan rata-rata skor 4,19. Indikator realistis Pegawai (ASN) menempatkan kepentingan terbaik kepada yang dilayani memperoleh skor 85,37% dengan rata-rata skor 4,27. Untuk indikator



terakhir adalah pegawai (ASN) seharusnya memiliki waktu operasional yang nyaman bagi semua yang dilayani memperoleh skor 82,82% dengan rata-rata skor 4,14. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 83,06% (4,15).

d) Daya tanggap (KPPTOT05)

Hasil rekapitulasi jawaban dari responden terhadap daya tanggap dapat disajikan secara lengkap pada Tabel 4.33 berikut:

Tabel 4.33. Persepsi responden terhadap daya tanggap (KPPTOT05)

Pert.	Indikator	Frekuensi Pilihan Responden					Jml (n)	Skor	Rata2
		SS	S	N	TS	STS			
		%	%	%	%	%	%		
KPP19	Dalam melaksanakan tugas senantiasaa memberikan respon yang cepat	95	242	25	5	2	369	1.530	4,15
		25,7	65,6	6,8	1,4	0,5	100,0	82,93	
KPP20	Dalam melaksanakan tugas selalu memberitahu kapan layanan akan dilakukan	66	263	31	9	0	369	1.493	4,05
		17,9	71,3	8,4	2,4	0,0	100,0	80,92	
KPP21	Dalam melaksanakan tugas selalu rela membantu masyarakat	128	214	25	2	0	369	1.575	4,27
		34,7	58,0	6,8	0,5	0,0	100,0	85,37	
KPP22	Dalam melaksanakan tugas prioritaskan merespon permintaan masyarakat dengan cepat	121	230	16	2	0	369	1.577	4,27
		32,8	62,3	4,3	0,5	0,0	100,0	85,47	
Rata-rata		27,78	64,30	6,57	1,22	0,14	100,0	83,67	4,18

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan pada Tabel 4.33, tampak jelas bahwa secara umum

memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap indikator

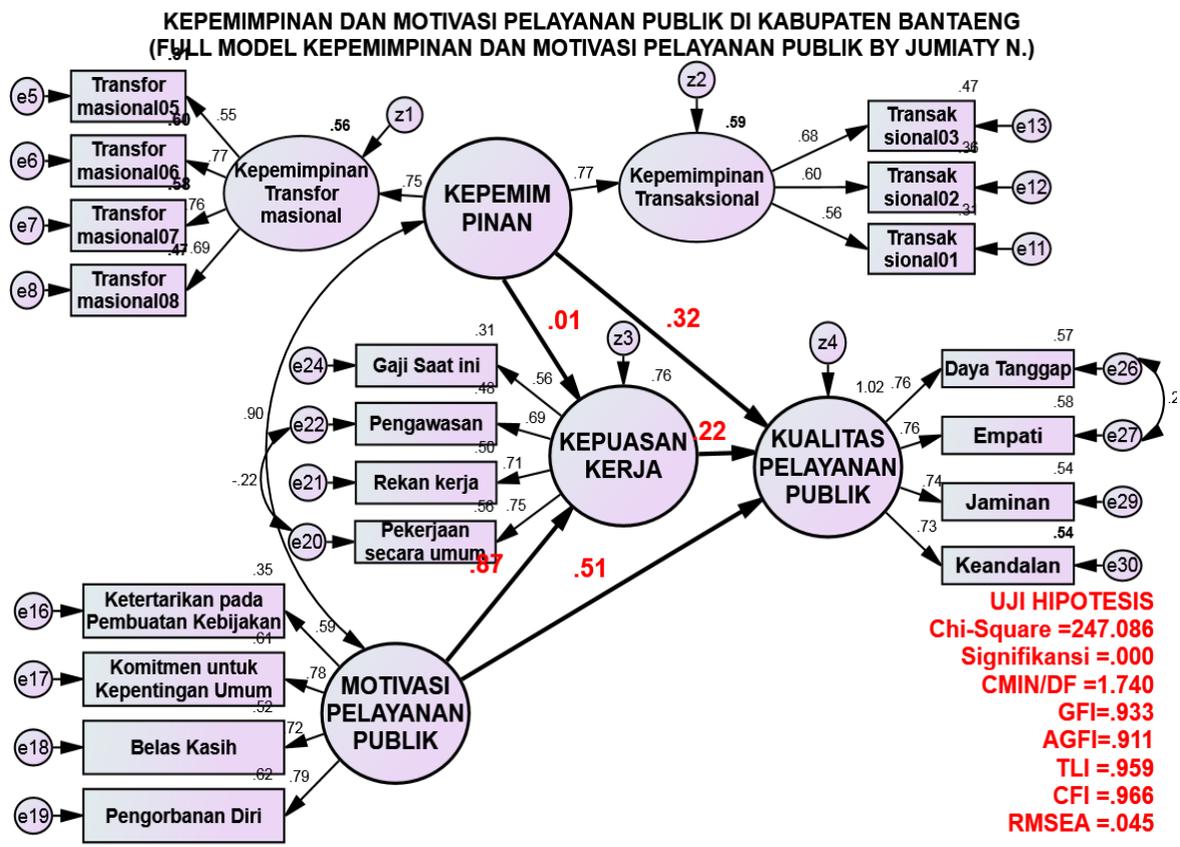
melaksanakan tugas senantiasaa memberikan respon yang cepat

skor 82,93% dengan rata-rata skor 4,15. Berikutnya indikator dalam



melaksanakan tugas selalu memberitahu kapan layanan akan dilakukan memperoleh skor 80,92% dengan rata-rata skor 4,05. Indikator dalam melaksanakan tugas selalu rela membantu masyarakat memperoleh skor 85,37% dengan rata-rata skor 4,19. Indikator realistis mengharapkan Pegawai (ASN) menempatkan kepentingan terbaik kepada yang dilayani memperoleh skor 85,37% dengan rata-rata skor 4,27. Untuk indikator terakhir adalah dalam melaksanakan tugas prioritaskan merespon permintaan masyarakat dengan cepat memperoleh skor 85,47% dengan rata-rata skor 4,27. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 83,67% (4,18).





Gambar 4.2. Skema hasil estimasi

Gambar 4.2 menunjukkan hubungan antar variabel penelitian beserta kontribusi dari setiap indikator terhadap variabel masing-masing. *Full model* yang dihasilkan dari serangkaian langkah-langkah yang dipersyaratkan SEM-Amos akhirnya menghasilkan model akhir sebagaimana pada Gambar 4.2 tersebut. Setelah menjelaskan deskripsi seluruh variabel penelitian, maka selanjutnya akan dijelaskan bagaimana hubungan antar variabel dan pembahasannya masing-masing. Hasil dan pembahasan berikut ini akan dijelaskan berdasarkan hipotesis yang disusun sebelumnya.



4. Hubungan fungsional kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik

Berdasarkan hasil analisis *structural equation modeling* (SEM) yang sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* pada pengujian masing-masing konstruk variabel, kemudian dilakukan uji signifikansi hubungan fungsional antar variabel. Dalam analisis *full model* dari pengaruh kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik, setelah dilakukan pengujian *goodness of fit*, ditemukan kriteria *goodness of fit* yang tidak terpenuhi, sehingga peneliti menghilangkan indikator yang nilai *loading factors* paling rendah.

Variabel kepemimpinan dengan indikator kepemimpinan transaksional sebanyak satu item yang yang tidak memenuhi syarat (*loading factor* rendah) yaitu item ke-4 (memonitor kinerja dan terus melacak kesalahan), sehingga tersisa empat indikator. Hal ini mengindikasikan bahwa memonitor kinerja dan terus melacak kesalahan mereka bukan merupakan item yang tepat pada kepemimpinan trasaksional. Dengan demikian maka untuk meningkatkan kepemimpinan trasaksional, tidak dianjurkan untuk memonitor secara terus menerus pekerjaan pegawai apalagi mencari-cari kesalahan mereka.

Indikator kepemimpinan transformasional, sebanyak 6 (enam) item yang tidak memenuhi kriteria (*loading factor* rendah) yaitu menanamkan kebanggaan pada diri pegawai (item 1); menghabiskan waktu mengajar dan membina pegawai (item 2); mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika (item 3); memandang pegawai memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda-beda (item 4); menetapkan standar yang menantang bagi pegawai (item 9); dan dapat kembali gagasan yang tidak pernah dipertanyakan (item 10),



sehingga yang tersisa 4 (empat) item saja. Hal ini mengindikasikan bahwa ke-6 item tersebut bukan merupakan item yang tepat dalam penelitian ini, untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional, ke-6 item tersebut tidak dapat dilaksanakan karena tidak memiliki hubungan bukan sebagai pengukur kepemimpinan transformasional.

Setelah dilakukan pengujian parameter ulang dengan analisis *Full model*, maka telah memenuhi kriteria *goodness of fit* sebagaimana ditunjukkan pada tabel 4.34 berikut:

Tabel 4.34. Hasil pengujian kriteria *goodness of fit Full model*

Kriteria	Nilai <i>Cut-off</i>	Hasil Komputasi	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	247,086	kurang baik baik
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,000	kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,740	baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,911	baik
GFI	$\geq 0,90$	0,933	baik
TLI	$\geq 0,95$	0,959	baik
CFI	$\geq 0,95$	0,966	baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,045	baik

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.34, terlihat bahwa hasil uji kelayakan *Full model* memiliki *Chi-square* 247,09 lebih besar dari 170,81 (dengan $df=142$ pada tabel *Chi-square* diperoleh angka 170,81 pada signifikansi 0,05 (lihat lampiran 8)), selanjutnya nilai *probability* diperoleh 0,000 lebih kecil dari 0.05 yang

bahwa terdapat perbedaan matriks kovarians sampel dengan kovarians populasi sehingga model tidak *fit* (ditolak). Namun demikian RMSEA, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan CMIN/df memenuhi syarat



sehingga **model dapat dinyatakan fit (diterima)**. Hal ini karena apabila sampel lebih besar (besar dari 200 sampel) maka kecenderungan *chi-square* besar sehingga apabila nilai RMSEA berada pada 0-85 maka model dapat dikatakan fit/diterima (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014). Berdasarkan hal tersebut maka nilai pada Tabel 4.34 tersebut dapat dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit* yang dipersyaratkan. Model tersebut dapat diterima dan dapat dilanjutkan uji signifikansi parameter dan *standardized estimate*.

a. Pengaruh langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung (*direct effect*) merupakan pengaruh dari satu variabel bebas ke satu variabel terikat, atau dalam model *path* digambarkan dengan satu anak panah. Sedangkan jalur tidak langsung melalui satu variabel *intervening* atau variabel antara. Variabel *intervening* atau dalam *terminology* disebut variabel control yaitu variabel yang memiliki kemampuan untuk merubah arah, koefisien maupun tingkat signifikansi dari suatu pengaruh atau hubungan ketika ada satu atau lebih variabel yang dimasukkan dalam model. Untuk mengetahui suatu pengaruh secara langsung adalah signifikan, dapat dilihat pada nilai *t-value* ataupun pada nilai probabilitas alfabanya sebagaimana ditampilkan Tabel 4.34.

- 1) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif walaupun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
- 2) Kepemimpinan berpengaruh langsung positif walaupun tidak signifikan



terhadap kualitas pelayanan publik.

Kepercayaan terhadap pelayanan publik berpengaruh langsung positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja

- 4) Motivasi pelayanan publik berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kualitas pelayanan publik
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kualitas pelayanan publik

Untuk memudahkan dalam menganalisis hubungan fungsional antar variabel kemudian nilai koefisien disusun dalam bentuk Tabel 4.35 sebagaimana ditampilkan berikut ini :

Tabel 4.35. Pengaruh fungsional antar variabel

Variabel mempengaruhi		Variabel terikat	Estimasi	t-value	Prob
Kepemimpinan	1	Kepuasan Kerja (KPK)	0,006	0,028	0,978
	2	Kualitas Pelayanan Publik (KPP)	0,325	1,498	0,087
Motivasi Pelayanan Publik	1	Kepuasan Kerja (KPK)	0,869	3,855	0,000
	2	Kualitas Pelayanan Publik (KPP)	0,512	2,359	0,018
Kepuasan Kerja	1	Kualitas Pelayanan Publik (KPP)	0,216	2,005	0,045

Sumber: Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.35 dapat dijelaskan secara terperinci nilai-nilai yang dihasilkan dari proses komputasi SEM Amos sebagai berikut:

a) Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Kepemimpinan yang dihipotesiskan bahwa terdapat pengaruh Koefisien pengaruh variabel kepemimpinan (KPM) terhadap kepuasan kerja (KPK) sebesar 0,006 dengan nilai t-hitung sebesar 0,028 pada taraf signifikansi 0,978. Koefisien

menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (KPM) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KPK). Ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan (X), akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja (KPK); sebaliknya, penurunan



kepemimpinan (KPM), akan diikuti dengan penurunan kepuasan kerja (KPK), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya Kepuasan Kerja (KPK) dianggap konstan.

Nilai statistik t-hitung pengaruh kepemimpinan (KPM) terhadap kepuasan kerja (KPK) sebesar 0,028 dengan signifikansi 0,978 lebih besar dari 0,05. Ini berarti kepemimpinan (KPM) berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (KPK). Berdasarkan hasil analisis ini maka, **hipotesis 1** yang menyatakan **terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ditolak**.

b) Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik

Koefisien pengaruh variabel kepemimpinan (KPM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 0,325 dengan nilai t-hitung sebesar 1,714 pada taraf signifikansi 0,087. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (KPM) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan (KPM), akan diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan publik (KPP); sebaliknya, penurunan kepemimpinan (KPM), akan diikuti dengan penurunan kualitas pelayanan publik (KPP), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas pelayanan publik (KPP) dianggap konstan. Nilai statistik t-hitung pengaruh kepemimpinan (KPM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP)

1,714 dengan signifikansi 0,087 lebih besar dari 0,05. Ini berarti kepemimpinan (KPM) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Berdasarkan hasil analisis ini maka, **hipotesis 2** yang



menyatakan **terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik ditolak**.

c) Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja

Koefisien pengaruh variabel motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kepuasan kerja (KPK) sebesar 0,869 dengan nilai t-hitung sebesar 3,855 pada taraf signifikansi 0,000. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi pelayanan publik (PSM) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KPK). Ini berarti bahwa peningkatan motivasi pelayanan publik (PSM), akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja (KPK); sebaliknya, penurunan motivasi pelayanan publik (PSM), akan diikuti dengan penurunan kepuasan kerja (KPK), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepuasan kerja (KPK) dianggap konstan.

Nilai statistik t-hitung pengaruh motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kepuasan kerja (KPK) sebesar 3,855 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Ini berarti motivasi pelayanan publik (PSM) berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (KPK). Berdasarkan hasil analisis ini maka, ***hipotesis 3*** yang menyatakan **terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja diterima**.

d) Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik

... pengaruh variabel motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap ... pelayanan publik (KPP) sebesar 0,512 dengan nilai t-hitung sebesar



2,359 pada taraf signifikansi 0,018. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi pelayanan publik (PSM) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Ini berarti bahwa peningkatan motivasi pelayanan publik (PSM) akan mempengaruhi peningkatan kualitas pelayanan publik (KPP); sebaliknya, penurunan motivasi pelayanan publik (PSM) akan berpengaruh terhadap penurunan kualitas pelayanan publik (KPP) dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas pelayanan publik (KPP) dianggap konstan.

Nilai statistik t-hitung pengaruh motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 2,359 dengan signifikansi 0,018 lebih kecil dari 0,05. Ini berarti motivasi pelayanan publik (PSM) berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Berdasarkan hasil analisis ini maka, **hipotesis 4** yang menyatakan **terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik diterima**.

e) Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien pengaruh variabel kepuasan kerja (KPK) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 0,216 dengan nilai t-hitung sebesar 2,005 pada taraf signifikansi 0,045. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (KPK) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja

diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan publik (KPP); penurunan kepuasan kerja (KPK), akan diikuti dengan penurunan



kualitas pelayanan publik (KPP), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas pelayanan publik (KPP) dianggap konstan.

Nilai statistik t-hitung pengaruh kepuasan kerja (KPK) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 2,005 dengan signifikansi 0,045 lebih kecil dari 0,05. Ini berarti kepuasan kerja (KPK) berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Berdasarkan hasil analisis ini maka, **hipotesis 5** yang menyatakan **terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik diterima**.

b. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Berdasarkan hasil skema sebagaimana disajikan dalam gambar 5.1, diperoleh pengaruh tak langsung (*indirect effect*), variabel eksogen, yakni kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.36 di bawah:

Tabel 4.36. Pengaruh tidak langsung antar variabel

No	Pengaruh Tidak Langsung	Nilai
1	kepemimpinan-KPM terhadap kualitas pelayanan publik-KPP melalui kepuasan kerja-KPK (KPM→KPK→KPP)	0,001
2	motivasi pelayanan publik-PSM terhadap kualitas pelayanan publik-KPP melalui kepuasan kerja-KPK (PSM→KPK→KPP)	0,188

Sumber : Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.36, dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan (KPM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) melalui kepuasan kerja (KPK) adalah sebesar 0.001. Ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja sebesar 0.001.

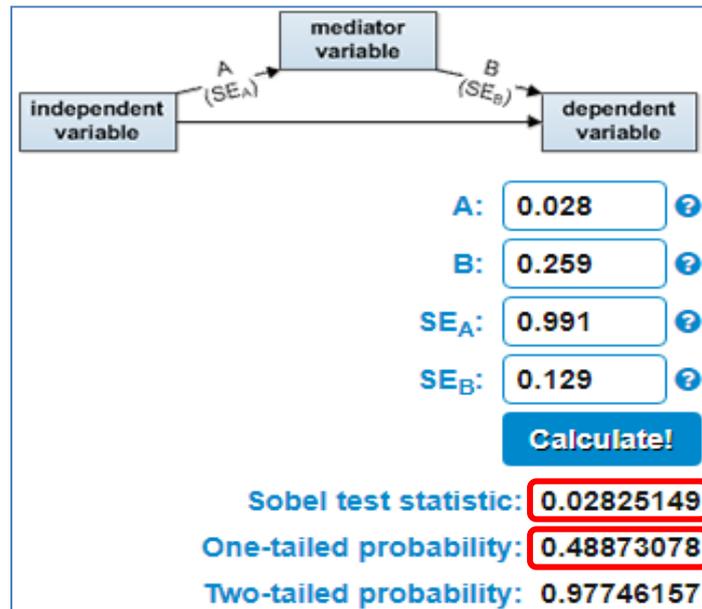


- 2) Pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) melalui kepuasan kerja (KPK) adalah sebesar 0.188. Ini mengindikasikan bahwa motivasi pelayanan publik dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja sebesar 0.188.

Signifikansi pengaruh tidak langsung dapat diuji dengan menggunakan *sobel test*. Pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN dan pengaruh motivasi pelayanan publik juga melalui kepuasan kerja ASN sehingga dengan demikian perlu mengetahui apakah kepuasan kerja ASN merupakan *full* mediator atau *partial* mediator. Akan tetapi sebelum menguji hal tersebut, untuk mengetahui kualitas pengaruh tidak langsungnya maka perlu dihitung dengan menggunakan *sobel test*.

Tes ini didasarkan pada (Sobel, 1986) dan merupakan penerapan metode delta. Dalam mediasi, hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dihipotesiskan menjadi efek tidak langsung yang ada karena pengaruh variabel ketiga (mediator). Akibatnya ketika mediator termasuk dalam model analisis regresi dengan variabel independen, pengaruh variabel independen berkurang dan efek mediator tetap signifikan. *Sobel test* pada dasarnya adalah uji t-khusus yang menyediakan metode untuk menentukan apakah pengurangan efek variabel independen, setelah memasukkan mediator dalam model, adalah pengurangan yang signifikan dan oleh karena itu apakah efek mediasi signifikan secara statistik.

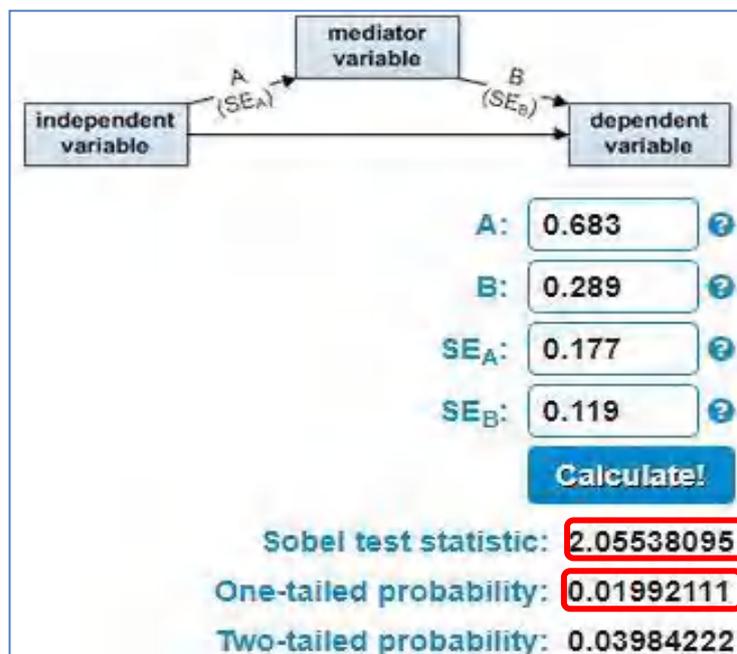




Gambar 4.3 Hasil uji *online sobel test* (KPM→KPK→KPP)

Berdasarkan hasil uji *sobel test* untuk melihat pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng, diperoleh nilai t-hitung sebesar 0,028 dan nilai signifikansi sebesar 0,489 lebih besar dari 0,05 (lihat Gambar 4.3), dengan demikian pengaruh tersebut tidak signifikan. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja adalah positif tidak signifikan.





Gambar 4.4 Hasil uji *online sobel test* (PSM→KPK→KPP)

Hasil *sobel test* untuk pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,055 dan nilai signifikansi sebesar 0,019 lebih kecil dari 0,05 (lihat Gambar 4.4) dengan demikian pengaruh tersebut signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng adalah positif signifikan.

a) Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap terhadap kualitas pelayanan publik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai koefisien pengaruh yang ditunjukkan dalam penelitian ini sebesar 0,001 dan nilai t-hitung dari *sobel test* sebesar 0.028 (lihat Gambar 4.2). Nilai ini



menunjukkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung merupakan faktor pendorong meningkatnya kualitas pelayanan publik (KPP). Begitupun juga sebaliknya, jika kepemimpinan (KPM) buruk maka akan berakibat tidak langsung terhadap penurunan kualitas pelayanan publik (KPP) ASN di Kabupaten Bantaeng.

Nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa walaupun berpengaruh secara tidak langsung terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng, tetapi pengaruhnya sangat kecil. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik secara tidak langsung akan mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng walaupun hal tersebut tidak signifikan. Berdasarkan hasil analisis ini maka, **hipotesis 6** yang menyatakan **terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng ditolak**.

b) Pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik

Motivasi pelayanan publik hubungannya dengan kualitas pelayanan dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien regresi yang diperoleh sebesar 0,188. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung

elayanan publik terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng sebesar 0,188 sehingga setiap perubahan motivasi pelayanan publik akan berdampak terhadap perubahan kualitas pelayanan publik



sebesar 0,188. Perubahan yang ditimbulkan adalah perubahan positif yang berarti bahwa setiap perbaikan motivasi pelayanan publik akan berdampak secara tidak langsung pada perbaikan kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN.

Nilai t-hitung yang dihasilkan berdasarkan sobel test pada Gambar 4.3 adalah sebesar 1,781 dengan nilai signifikansi sebesar 0,037 lebih kecil dari 0,05. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng positif signifikan. Dengan demikian, setiap peningkatan motivasi pelayanan publik, secara tidak langsung akan mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng. Berdasarkan hasil analisis ini maka, **hipotesis 7** yang menyatakan **terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng diterima**.

c. Total pengaruh (*total effect*)

Total pengaruh masing-masing variabel eksogen yaitu kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja. Lebih jelasnya ditampilkan pada Tabel 4.37 di bawah :



Tabel 4.37. Pengaruh total antar variabel

No	Pengaruh Total	Nilai
1	kepemimpinan-KPM terhadap kualitas pelayanan publik-KPP (KPM→KPK→KPP)	0,326
2	motivasi pelayanan publik-PSM terhadap kualitas pelayanan publik-KPP (PSM→KPK→KPP)	0,700
3	kepemimpinan-KPM terhadap kepuasan kerja-KPK (KPM→KPK)	0,006
4	motivasi pelayanan publik-PSM terhadap kepuasan kerja-KPK (PSM→KPK)	0,689
5	kepuasan kerja-KPK terhadap kualitas pelayanan publik-KPP (KPK→KPP)	0,216

Sumber : Hasil olahan data, 2018

Berdasarkan Tabel 4.37, dapat diperlihatkan bahwa total pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja adalah yang terbesar yaitu 0,700 dan pengaruh total kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah yang terkecil hanya sebesar 0,006, secara lengkap dapat dilihat sebagai berikut :

- 1) Total pengaruh kepemimpinan (KPM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) adalah sebesar 0,326. Hasil ini memberikan gambaran bahwa secara total, setiap perubahan kepemimpinan (KPM) yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional akan berdampak terhadap perubahan kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 0,326.
- 2) Total pengaruh motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) adalah sebesar 0,979. Hasil ini memberikan gambaran bahwa secara total, setiap perubahan motivasi pelayanan publik (PSM) akan berdampak pada perubahan kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 0,700.



- 3) Total pengaruh kepemimpinan (KPM) terhadap kepuasan kerja (KPK) adalah sebesar 0,006, yang berarti bahwa secara total setiap perubahan kepemimpinan akan berdampak pada perubahan kepuasan kerja sebesar 0,006.
- 4) Total pengaruh motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kepuasan kerja (KPK) adalah sebesar 0,689, yang berarti bahwa secara total setiap perubahan motivasi pelayanan publik akan mendapat respon dari kepuasan kerja sebesar 0,689.
- 5) Total pengaruh kepuasan kerja (KPK) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) adalah sebesar 0,216, yang berarti bahwa secara total setiap perubahan kepuasan kerja akan direspon dengan perubahan yang oleh kualitas pelayanan publik sebesar 0,216.

Hasil analisis SEM-Amos dan sobel test secara lengkap dapat dirangkum pada Tabel 4.38 berikut:



Tabel 4.38. Ringkasan koefisien regresi dari hasil analisis SEM-Amos dan sobel test

No	Hipotesis	Std. Estimasi	Estimasi	Std. Error	Critical Ratio	Sig.	Simpulan
1	Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (KPM→KPK)	0,006	0,028	0,991	0,028	0,978	Tolak hipotesis
2	Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik (KPM→KPP)	0,325	1,707	0,996	1,714	0,087	Tolak hipotesis
3	Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja (PSM→KPK)	0,869	0,683	0,177	3,855	***	Terima hipotesis
4	Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik (PSM→KPP)	0,512	0,481	0,204	2,359	0,018	Terima hipotesis
5	Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik (KPK→KPP)	0,216	0,259	0,129	2,005	0,045	Terima hipotesis
6	Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik (KPM→KPK→KPP)	0,001	0,007	-	0,028	0,489	Tolak hipotesis
7	Pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik (PSM→KPK→KPP)	0,188	0,177	-	2,055	0,019	Terima hipotesis

Sumber: Hasil olahan data, 2018

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik

Kualitas pelayanan publik pada organisasi publik menjadi sorotan dan di sanalah harapan masyarakat bergantung. Dengan kualitas pelayanan publik yang baik akan membuat masyarakat akan tenang karena yakin bahwa setiap urusan mereka akan dilayani dengan maksimum. Pemerintah dituntut untuk mencari solusi dari setiap permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat dengan inovasi

manajemen pemerintahan (Rakhmat, 2018) di mana di dalamnya terdapat ASN sebagai unsur utama dalam pelayanan. Sejalan dengan itu, pemerintah di Kabupaten Bantaeng mengalami perubahan selama 10



(sepuluh) tahun terakhir dan akhirnya seperti saat di mana dilakukan penelitian ini.

Hasil wawancara mendalam terhadap 5 (lima) orang informan yang ditemui peneliti sebagai pengguna layanan menunjukkan puas terhadap layanan yang ada di Kabupaten Bantaeng. Hal ini dapat terjadi dengan berbagai fasilitas pelayanan yang disediakan seperti *Tim Emergency Service* yang menangani kasus-kasus darurat dan fatal seperti melahirkan, kecelakaan, dan lain-lain. Tim ini dipadukan dengan program lainnya seperti pengobatan gratis dan jaminan kesehatan. Khusus untuk Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) dengan kartu KIS dibayarkan oleh pemerintah daerah yang berasal dari APBD. Sampai pada tahun 2017 sistemnya adalah *fee for service* jadi seberapa yang sakit sejumlah itulah yang dibayarkan dari APBD tetapi sejak 2018 ini sudah sistem asuransi jadi semua yang ditanggung dibayarkan langsung iurannya ke BPJS. Untuk pendidikan gratis dan pada tahun 2018 ditambah lagi dengan penyediaan seragam sekolah termasuk tas dan lain-lainnya gratis bagi masyarakat miskin. Hal lain yang menjadi pemicu kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan pemerintah Kabupaten Bantaeng adalah adanya unit khusus yaitu **Brigade Siaga Bencana**. Unit ini merupakan salah satu unit kesiagaan pada *emergency service* yang dibentuk untuk memberikan pelayanan pertama/darurat sehubungan dengan pelayanan kesehatan dan kecelakaan lalu lintas, bencana alam, kebakaran, tanggap bencana, SAR, palang merah, dll.



as-fasilitas yang didapatkan oleh masyarakat tersebut sehingga menyatakan puas dan senang dengan adanya layanan seperti itu. mengatakan bahwa bila ada yang perlu pertolongan/bantuan segera

maka masyarakat tinggal menghubungi nomor telpon 041321408 atau 119 khusus pelayanan medis. Hal lain adalah masih menurut informan yang sama mengatakan beberapa tahun sebelumnya di Bantaeng ini terkenal dengan banjirnya, setiap masuk musim hujan pasti banjir di sini, tetapi belakangan ini sudah tidak ada lagi banjir. Bahkan banjir tersebut diubah menjadi berkah bagi para petani dengan adanya bendungan sehingga sawah mereka menjadi terairi. Saat ini petani sudah dapat menanam padi lebih dari sekali setahun, dengan demikian pendapatan mereka meningkat dari sebelumnya.

Hal menarik lainnya yang peneliti temukan adalah beberapa warga masyarakat yang mendapat pelayanan khususnya kesehatan, bukan warga masyarakat Bantaeng tetapi berasal dari kabupaten tetangga, misalnya dari Bulukumba dan Jeneponto. Temuan ini sejalan dengan (Tamimi, 2015) yang mengatakan bahwa sepuluh tahun terakhir terjadi kemajuan yang luar biasa dalam hal pelayanan, hal ini dengan *respon time* yang cepat dan petugas yang tepat dalam pelayanan. Selain itu (Anggoro, 2008) mengatakan bahwa makin dekatnya pelayanan pemerintah kepada masyarakat, *hidden cost* yang selama ini ditanggung oleh masyarakat untuk sekedar mengakses pelayanan pemerintah dapat dikurangi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa indikator pembentuk kualitas pelayanan publik, seperti keandalan, jaminan, empati, dan daya tanggap mendapatkan respon yang baik dari responden yang menunjukkan bahwa

layanan publik di Kabupaten Bantaeng sudah memenuhi harapan dan puas atas layanan tersebut. Walaupun hasil penelitian dari (2014) yang mengatakan bahwa ASN perempuan yang lebih



berpotensi memberikan pelayanan yang lebih baik dari ASN laki-laki tetapi di Kabupaten Bantaeng ternyata walaupun sebagian besar responden adalah laki-laki tetapi kualitas layanan menurut mereka sudah baik (tanggapan responden rata-rata 4,1).

Keandalan (*reliability*) pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng menurut informan dari masyarakat yang dilayani sejalan dengan temuan ini bahwa mereka menganggap para pegawai sudah handal dalam melayani warga masyarakat. Masyarakat menganggap bahwa pelayanan selalu sesuai dengan yang dijanjikan, pegawai bersimpati dan selalu meyakinkan yang dilayani, bisa diandalkan, memberikan layanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan, dan data kami lengkap sehingga tidak perlu bolak balik lagi. Hal-hal ini yang menurut responden dan juga informan sangat dihargai sehingga mereka sepakat bahwa pelayanan yang diberikan memang sudah dapat diandalkan.

Kualitas pelayanan publik dari sisi jaminan (*assurance*), masyarakat yang dijadikan informan menyatakan bahwa nyaman dalam melakukan pengurusan administrasi dan perizinan lainnya karena tidak takut dengan berbagai hal, misalnya dokumen tidak selesai atau urusan tidak dilayani dan lain-lain. Pegawai dalam melayani bersikap sopan sehingga masyarakat merasa dihormati dan aman dalam mengurus urusan mereka di instansi manapun akan sama. Masyarakat merasa sangat percaya dengan pegawai yang melayani sehingga yakin bahwa urusannya akan selesai pada waktunya. Hal ini karena masyarakat

para pegawai bekerja dengan baik kerana didukung oleh para g ada di atasnya sehingga yakin bahwa urusan mereka akan selesai an.



Kualitas pelayanan publik dari sisi empati (*empathy*), masyarakat tidak meragukan hal tersebut karena menurut mereka pegawai sudah seperti keluarga mereka sehingga setiap mereka datang pasti ditanya/disapa oleh pegawai dan memberikan perhatian kepada setiap yang dilayani tanpa membeda-bedakan. Begitu masyarakat datang, pegawai seakan-akan mengetahui apa yang diinginkan masyarakat sehingga langsung memberikan pelayanan sesuai yang diinginkan. Selanjutnya, masyarakat merasa seluruh pegawai memberikan waktu yang cukup bagi masyarakat untuk dilayani sehingga mereka kembali dengan senang hati karena urusan mereka selesai sesuai harapan.

Kualitas pelayanan publik dari sisi daya tanggap (*responsiveness*) menurut para informan bahwa dari sisi inipun sudah bagus hal ini diungkapkan dengan mengatakan bahwa pegawai sudah memiliki respon yang cepat dalam melayani, memberikan informasi kapan layanan akan dilakukan, rela membantu masyarakat yang membutuhkan, dan bersungguh-sungguh dalam melayani. Hal-hal tersebut yang dianggap dapat memberikan pembenaran tentang daya tanggap pegawai dalam melayani sehingga kualitas pelayanan dianggap sudah baik dan memuaskan.

Pembahasan berikut memberikan gambaran bagaimana hubungan kepemimpinan, motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja, dan kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Kepercayaan pemimpin diyakini memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja ASN yang telah menjadi keyakinan dari para ahli dengan berbagai hasil



penelitiannya pada *private sector*. Beberapa hasil penelitian pada sektor swasta menunjukkan bahwa kepemimpinan, baik kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional memiliki kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien pengaruh kepemimpinan (KPM) terhadap kepuasan kerja (KPK) sebesar 0,006 dengan nilai t-hitung sebesar 0,028 pada taraf signifikansi 0,978. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan (KPM) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KPK) sebesar 0,006. Sedangkan t-hitung (C.R.) hanya sebesar 0,028 lebih kecil dari 2,0 sebagai *cut of point* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) yang berarti pengaruh kepemimpinan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan (KPM), akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja (KPK); sebaliknya, penurunan kepemimpinan (KPM), akan diikuti dengan penurunan kepuasan kerja (KPK), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepuasan kerja (KPK) dianggap konstan walaupun hal tersebut tidak signifikan.

Hasil penelitian juga menunjukkan kontribusi dari indikator pembentuk kepemimpinan yang terdiri dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kontribusi terbesar terhadap kepemimpinan adalah kepemimpinan transaksional, hal ini dapat dilihat dari besarnya nilai estimasi (*loading factor* pada *standardized regression weights*) sebesar 0,769 lebih besar dibanding dengan kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,751. Hal yang

ah bahwa apabila kita perhatikan dari item pembentuk dari kedua
ebut, akan terlihat bahwa kontribusi terbesar adalah berasal dari
n transformasional yaitu 1) mendorong pegawai untuk tampil/maju



(0,775), 2) meningkatkan motivasi pegawai (0,765), dan 3) mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif (0,686). Sedangkan item pembentuk kepemimpinan transaksional berada pada urutan 4) membuat standar untuk melakukan pekerjaan (0,683), 5) mengambil tindakan sebelum masalah kronis (0, 601), dan 6) membuat harapan yang jelas (0,557), serta yang paling terakhir adalah item pada kepemimpinan transformasional yaitu mendengarkan keprihatinan pegawai (0,554). Hasil ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin transformasional diharapkan sebagai motivator dan menuntun ASN untuk kreatif dalam bekerja, sedangkan pemimpin transaksional diharapkan dapat membuat standar yang jelas, kemampuan mengambil keputusan, dan sebagai pendengar yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian, tampak jelas bahwa secara umum responden memberikan tanggapan setuju dan sangat setuju terhadap item pernyataan pada dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu mendengarkan keprihatinan pegawai, mendorong pegawai untuk tampil/maju, dan meningkatkan motivasi pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa item pernyataan mendengarkan keprihatinan pegawai itu memperoleh skor 82,11% dengan rata-rata skor sebesar empat koma satu satu. Pada item pernyataan mendorong pegawai untuk tampil/maju memperoleh skor 85,91% dengan rata-rata skor sebesar 4,30. Sedangkan pada item pernyataan meningkatkan motivasi pegawai memperoleh skor 86,23% dengan rata-rata skor sebesar 4,31, hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata

5% (4,24). Artinya bahwa pimpinan yang senantiasa mendengarkan pegawai, yang dapat mendorong pegawai untuk lebih maju, serta meningkatkan motivasi pegawai merupakan dambaan bagi setiap ASN di



Kabupaten Bantaeng. Ini dibuktikan dengan hanya keempat pernyataan ini yang dinilai lebih baik dan mewakili kepemimpinan transformasional. Walaupun demikian hal ini tidak mampu membuat pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.

Sedangkan pada kepemimpinan transaksional, yaitu membuat harapan yang jelas, mengambil tindakan sebelum masalah kronis, dan membuat standar untuk melakukan pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa item pernyataan membuat harapan yang jelas memperoleh skor 82,22% dengan rata-rata skor sebesar 4,11. Pada item pernyataan mendorong pegawai untuk tampil/maju memperoleh skor 85,91% dengan rata-rata skor sebesar 4,30. Sedangkan pada item pernyataan mengambil tindakan sebelum masalah kronis, memperoleh skor 84,93% dengan rata-rata skor sebesar 4,25, dan pada item pernyataan membuat standar untuk melakukan pekerjaan memperoleh skor 84,28% dengan rata-rata skor 4,21. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 83,81% (4,18). Dengan demikian, maka sedapat mungkin pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih memperhatikan aspek kepemimpinan transaksional dalam hal kemampuan membuat harapan yang jelas, mengambil tindakan sebelum masalah kronis, dan membuat standar untuk melakukan pekerjaan agar kepuasan kerja pegawai dapat semakin meningkat walaupun hal ini tidak signifikan.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja ASN dapat

dengan kepemimpinan yang baik (kepemimpinan transformasional) walaupun hal tersebut tidak signifikan. Hal ini karena pada kepuasan kerja ASN terbentuk dari indikator pembentuk kepuasan kerja



ASN secara berturut-turut adalah 1) pekerjaan secara umum (0,747), 2) rekan kerja (0,709), 3) pengawasan (0,694), dan 4) gaji saat ini (0,561). Keseluruhan dari indikator tersebut merupakan faktor yang berasal dari lingkungan di mana ASN tersebut berada dan kontribusi langsung dari pemimpin sangat minim. Pada dasarnya ASN di Kabupaten Bantaeng berada pada situasi di mana mereka sudah merasa cocok dengan sesama ASN tersebut yang ditunjang dengan hubungan baik antar ASN itu sendiri yang berkontribusi terhadap kepuasan mereka terhadap pekerjaannya.

Hal lain yang membuat mereka puas dengan pekerjaannya adalah karena pada dasarnya mereka suka bekerja, senang dengan apa yang dilakoni sebagai ASN saat ini yang membuat mereka puas terhadap pekerjaan secara umum. Selanjutnya mereka bekerja dengan teman yang mengalami hal yang sama sehingga memperkuat pandangan mereka terhadap pekerjaan dan rekan kerja yang menjadi kontributor kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Pengawasan dan gaji saat ini adalah salah satu kontribusi langsung dari pemimpin akan tetapi gaji bagi ASN menyesuaikan dengan pangkat dan golongan mereka sehingga inipun tidak dapat membuat kepuasan bagi ASN yang disebabkan karena kepemimpinan yang baik. Sedangkan pengawasan yang dibentuk oleh 3 (tiga) item yaitu pimpinan memberikan keleluasan bagi ASN tapi menilai pekerjaan secara obyektif, selalu berada di sekitar bila dibutuhkan, dan tahu pekerjaan dengan baik, juga belum maksimal berkontribusi terhadap kepuasan kerja ASN. **Berdasarkan hasil**

terhadap beberapa pegawai terutama ASN yang memegang
selon 2-4) mengatakan bahwa kepemimpinan saat ini
nya sangat ketat di mana setiap pimpinan pada setiap unit



harus *stand by* 24 jam, dan siapapun yang dihubungi oleh pimpinan tertinggi di Kabupaten Bantaeng dan tidak merespon sampai 2 atau 3 kali panggilan maka harus bersiap untuk dimutasi. Walaupun mereka puas dengan pekerjaannya akan tetapi mereka merasa ada *pressure* yang kuat dari pimpinan sehingga peneliti menganggap bahwa ini salah satu faktor yang membuat kepemimpinan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik secara signifikan akan meningkatkan kepuasan kerja ASN begitupun sebaliknya, seperti hasil penelitian (Paripurna, 2013) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Variabel kepemimpinan menjadi variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan karena berdasarkan perhitungan analisis *standardized coefficients beta* memiliki nilai terbesar. Selanjutnya penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih besar kontribusinya dibanding dengan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja (Ahmad, Adi, Noor, Rahman, & Yushuang, 2013) senada dengan hal tersebut (Aloysius, 2017; Seung-Ho, Meier, & Ladenburg, 2008).

Penelitian lainnya yang melihat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di antaranya, (Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2011; Wan Omar

2013; Yunus & Bachri, 2013) dengan pengaruh positif signifikan, penelitian yang dilakukan oleh (Long et al., 2014a) menunjukkan satu dari empat karakteristik kepemimpinan transformasional yang



ditemukan memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Karakteristik dari pertimbangan individual yang ditemukan paling berkontribusi dalam kepuasan kerja. Penelitian (Judge & Bono, 2000) menemukan bahwa perilaku-perilaku pemimpin transformasional mempengaruhi kepuasan kerja dan kepuasan bawahan terhadap pemimpinnya. Sedangkan **penelitian yang sejalan dengan temuan dalam penelitian ini**, di mana terdapat hubungan yang positif tapi tidak signifikan (Budiyanto & Oetomo, 2011) penelitian dilaksanakan di Magetan Indonesia. Selanjutnya yang lebih ekstrim adalah temuan yang menyatakan bahwa **kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan**, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, tetapi belum tentu dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk ikhlas bekerja mencapai tujuan organisasi (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Gaya seorang pemimpin dalam mengelola sebuah organisasi dikatakan memiliki peranan yang besar terhadap penerimaan pegawai dan kepemimpinan



nal dianggap sebagai salah satu gaya yang paling efektif diterapkan dengan pekerjaan yang diyakini dapat berdampak kepada kepuasan (Belias & Koustelios, 2014). Penelitian lain pada sebuah bank

menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja walaupun secara umum kepemimpinan berpengaruh selanjutnya komunikasi dan interaksi dapat ditekankan sebagai pilar utama seorang pemimpin (Çetin, Karabay, & Efe, 2012).

Kepemimpinan dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya berdasarkan gaya transformasional dan transaksional melalui kecerdasan, kedewasaan, hubungan sosial dan motivasi diri yang dimilikinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan indikator berdasarkan (Bernard M. Bass, 1997; G. Yukl, 2010b), yaitu kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transaksional. Untuk bisa menampilkan kepemimpinan yang menawan pada organisasi pemerintahan Kabupaten Bantaeng, maka dimensi kepemimpinan tersebut harus didesain sehingga bisa menciptakan respon positif yang mendalam pada diri pegawai.

Gagasan awal mengenai teori kepemimpinan transformasional ini dikembangkan oleh (Burns, 1978; G. Yukl, 1994) berdasarkan penelitian deskriptifnya terhadap pemimpin-pemimpin politik. Secara konseptual Burns memperkenalkan dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, dimana kedua jenis kepemimpinan tersebut adalah berbeda namun saling berhubungan positif bukan gaya yang saling bertentangan. (Bernard M. Bass, 1985) memandang kepemimpinan transaksional

mpinan transformasional sebagai proses yang berbeda, dan ia ahwa pemimpin yang sama dapat menggunakan kedua jenis n tersebut pada waktu dan situasi yang berbeda. Pendapat tersebut



didukung oleh (Waldman et al., 1987) yang berpendapat bahwa, meski konsepnya berlainan, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dengan tingkat tertentu bisa dianut sekaligus oleh seorang manajer, dan bahwa pemimpin yang paling efektif adalah pemimpin yang transaksional sekaligus transformasional. Apabila pemimpin efektif dalam menunjukkan kepemimpinannya maka dampaknya adalah kepada kepuasan dari pegawai.

Kepemimpinan yang ditandai dengan dimensi transformasional dan transaksional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja ASN, hal ini disebabkan karena faktor pendorong utama kepuasan kerja ASN adalah hubungan yang baik dengan rekan kerja, pekerjaan secara umum, dan gaji yang mereka terima. Dengan demikian maka faktor yang berasal dari pemimpin mereka hanyalah gaji, akan tetapi gaji bagi ASN telah ada ketetapan sesuai dengan aturan yang berlaku berdasarkan pangkat dan golongan dari ASN tersebut. Selanjutnya ASN di Kabupaten Bantaeng tidak menerima tambahan pendapatan lainnya sebagaimana yang diterima oleh ASN di tempat lain.

Hasil studi ini juga membuktikan bahwa kajian teoritis dan studi empirik yang menyatakan dan membuktikan adanya hubungan kausalitas yang positif walaupun tidak signifikan (efeknya sangat kecil) antara kepemimpinan dan kepuasan kerja serta kualitas pelayanan publik. ***Implikasi dari temuan ini adalah***

bahwa kepemimpinan bukan merupakan pendorong utama peningkatan

kepuasan kerja ASN. Olehnya itu, seyogyanya memperhatikan faktor-faktor tersebut terutama 4 (empat) pendorong kepemimpinan transformasional dan 3 (tiga) pendorong kepemimpinan transaksional



sebagaimana dijelaskan sebelumnya walaupun hal tersebut tidak signifikan pengaruhnya.

b. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik

Hasil empirik maupun secara teori menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan menghasilkan ASN yang memberikan pelayanan yang berkualitas, baik itu kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien pengaruh variabel kepemimpinan (KPM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 1,707 dengan nilai t sebesar 1,498 lebih kecil dari 2,0 sebagai *cut of point* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) pada taraf signifikansi 0,134. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (KPM) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan (KPM), akan diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan publik (KPP); sebaliknya, penurunan kepemimpinan (KPM), akan diikuti dengan penurunan kualitas pelayanan publik (KPP), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas pelayanan publik (KPP) dianggap konstan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik ASN dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan yang baik walaupun hal tersebut tidak signifikan. Faktor yang mendorong peningkatan ini dari sisi kepemimpinan transaksional adalah diharapkan pemimpin membuat standar untuk melakukan

pengambil tindakan sebelum masalah kronis, dan membuat harapan selanjutnya pada kepemimpinan transformasional, hal yang berperan ap pengaruh tersebut secara berturut-turut adalah adanya harapan



kepada pemimpin pada institusi publik memberikan dorongan kepada pegawai untuk tampil/maju, meningkatkan motivasi pegawai, mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif, dan mendengarkan keprihatinan pegawai.

Hasil ini juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama indikator yang membangun kepemimpinan transaksional merupakan pendorong pengaruh terbesar kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, akan tetapi indikator yang membangun kepemimpinan transformasional secara sendiri-sendiri merupakan faktor pendorong yang lebih kuat kecuali harapan kepada pemimpin untuk mendengarkan keprihatinan pegawai. Pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan publik sangat kecil (tidak signifikan) sebagaimana juga pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN, hal ini dapat terjadi karena berbagai faktor, di antaranya adalah bahwa **sesungguhnya ASN itu sudah memiliki motivasi pada diri mereka untuk mengabdikan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga kepemimpinan yang baik tidak memiliki pengaruh yang nyata terhadap kepuasan dan kualitas pelayanan publik tetapi menambah motivasi pegawai untuk bekerja dengan baik**. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara mendalam dengan beberapa informan yang mengemukakan bahwa ASN memiliki kewajiban atas tugas dan tanggung jawab mereka sehingga dengan kepemimpinan yang baik, dalam hal ini memotivasi, memberikan petunjuk, mengayomi dan lain-lain maka ASN akan

semangat bekerja dan puas terhadap pekerjaan yang dimilikinya mereka ditempatkan.



Berdasarkan fakta dalam penelitian ini menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional yang diterapkan tidak akan berdampak signifikan terhadap perbaikan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng secara langsung. Jadi walaupun hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pada kepemimpinan transaksional, responden berharap pemimpin membuat standar untuk melakukan pekerjaan, mengambil tindakan sebelum masalah kronis, dan membuat harapan yang jelas. Selanjutnya pada kepemimpinan transformasional, hal yang berperan besar terhadap pengaruh tersebut secara berturut-turut adalah adanya harapan kepada pemimpin pada institusi publik memberikan dorongan kepada pegawai untuk tampil/maju, meningkatkan motivasi pegawai, mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif, dan mendengarkan keprihatinan pegawai. Harapan-harapan ini hanya menunjukkan bahwa item-item tersebut yang menjadi kontributor pada kepemimpinan transformasional dan transaksional yang selanjutnya menunjukkan kepemimpinan yang baik berdasarkan tanggapan dari para responden tetapi tidak cukup kuat untuk mempengaruhi perbaikan kualitas pelayanan publik.

Hasil ini sejalan dengan pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah salah satu faktor paling penting yang menuntun suatu organisasi menuju kesuksesan. Saat ini tantangan utama bagi organisasi modern adalah mengenali efek dari kepemimpinan yang kuat terhadap keberhasilan organisasi (Alloubani, 2014). Selanjutnya penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit UEA menemukan

hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan terhadap kualitas layanan, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik



kepemimpinan di sebuah institusi maka akan semakin baik pula kualitas layanan dari pegawai di institusi tersebut (Jabnoun & Juma Al Rasasi, 2005).

Hasil lain yang menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan yang dibentuk dari indikator kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kualitas layanan (Munwar Hussain Pahi & Kamal Ab. Hamid, 2015). Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (Ismail, Gunawan, & Tamsah, 2018; Nasri, Tamsah, & Firman, 2018; Sani, Tamsah, & Munir, 2017; Zulkarnain, Tamsah, & Ilyas, 2018), di mana kinerja yang baik merupakan bagian dari kualitas pelayanan publik yang dilakukan oleh ASN. Namun penelitian-penelitian tersebut semuanya berpengaruh positif signifikan, hal ini karena mereka peneliti dalam skop yang lebih kecil sedangkan penelitian ini skopnya lebih besar yaitu satu kabupaten.

Kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kualitas layanan ASN, baik pada instansi pemerintah maupun pada pelayanan publik lainnya seperti rumah sakit (Jabnoun & Juma Al Rasasi, 2005). Kepemimpin dalam penelitian ini diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya berdasarkan gaya transformasional dan transaksional melalui kecerdasan, kedewasaan, hubungan sosial dan motivasi diri yang dimilikinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan indikator berdasarkan (Bernard M. Bass, 1997; G. Yukl, 2010b),

mpinan tranformasional, dan kepemimpinan transaksional. Untuk
milkan kepemimpinan yang menawan pada organisasi pemerintahan
Santaeng, maka dimensi kepemimpinan tersebut harus didesain



sehingga bisa menciptakan respon positif yang mendalam pada diri pegawai untuk dapat memberikan mutu pelayanan publik yang maksimal.

Denhardt and Denhardt (2003) melalui tulisannya yang berjudul "*The New Publik Service: Serving, not Steering*", memunculkan Paradigma *New Publik Service* (NPS). Teori NPS memandang bahwa birokrasi adalah alat rakyat dan harus tunduk kepada apapun suara rakyat, sepanjang suara itu rasional dan *legitimate* secara *normative* dan konstitusional. Seorang pimpinan dalam birokrasi bukanlah semata-mata makhluk ekonomi seperti yang diungkapkan dalam teori NPM, melainkan juga makhluk yang berdimensi sosial, politik dan menjalankan tugas sebagai pelayan publik.

Piccolo and Colquitt (2006) berpendapat bahwa sudah dua dekade kepemimpinan transformasional muncul sebagai salah satu pendekatan untuk memahami keefektifitasan memimpin. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke, 1997). Selanjutnya kepemimpinan transformasional dicirikan berupa perilaku pimpinan untuk membangkitkan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi, hal ini selaras dengan pemikiran dari (Bernard M. Bass, 1985; Burns, 1978).

Hasil studi ini juga membuktikan bahwa kajian teoritis dan studi empirik yang menyatakan dan membuktikan adanya hubungan kausalitas yang positif

signifikan (efeknya sangat kecil) antara kepemimpinan dan kualitas publik. ***Implikasi dari temuan ini bahwa kepemimpinan yang dengan kemampuan mendorong ASN lebih maju, meningkatkan***



motivasi pegawai, mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif bukan menjadi pendorong utama peningkatan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu seyogyanya kepemimpinan terutama 4 (empat) pendorong kepemimpinan transformasional dan 3 (tiga) pendorong kepemimpinan transaksional sebagaimana dijelaskan sebelumnya menjadi perhatian bagi pemerintah.

c. Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja

Studi tentang motivasi pelayanan publik di Eropa dan Amerika sangat banyak, akan tetapi penelitian yang serupa di Asean masih sangat jarang terutama di Indonesia. Dari berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi pelayanan publik dengan kepuasan kerja dan kualitas pelayanan publik, baik itu di Eropa dan Amerika maupun di Indonesia. Salah satu penelitian yang ada di Indonesia adalah yang dilakukan di Sumatera barat dengan hasil yang sangat kecil yaitu pengaruhnya hanya 2,6% berbeda jauh dengan hasil yang ditemukan di Eropa dan Amerika.

Motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kepuasan kerja (KPK) sebesar 0,683 dengan nilai t sebesar 3,855 lebih besar dari 2,0 sebagai *cut of point* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) pada taraf signifikansi 0,000. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi pelayanan publik (PSM) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (KPK). Ini berarti bahwa motivasi pelayanan publik (PSM) , akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja (KPK); sebaliknya, penurunan motivasi pelayanan publik (PSM) , akan diikuti dengan penurunan kepuasan kerja (KPK), dengan asumsi faktor-



faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kepuasan kerja (KPK) dianggap konstan.

Hasil uji konfirmatori ini juga memberikan interpretasi bahwa dari empat indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi pelayanan publik, responden merespon belas kasih, komitmen terhadap kepentingan umum (*commitmen to the publik interest*) sebagai indikator yang dominan sangat diperhatikan oleh pegawai, ini dibuktikan dengan nilai estimasi 0,959 dan 0,814 yang lebih besar dari indikator lain. Sehingga sedapat mungkin pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih memperhatikan aspek belas kasih dan komitmen terhadap kepentingan umum (*commitmen to the publik interest*).

Motivasi pelayanan publik yang dibentuk dari penanda ketertarikan pada pembuatan keputusan, komitmen untuk kepentingan umum, jiwa belas kasih, dan pengorbanan diri. Ketertarikan pada pembuatan keputusan ini menunjukkan secara berturut-turut bahwa responden tertarik dengan pemberian dan pengambilan kebijakan publik, peduli dengan hal-hal yang berhubungan dengan politik, dan tertarik dengan politik itu sendiri. Selanjutnya pada komitmen untuk kepentingan umum secara berturut-turut menunjukkan bahwa responden menganggap pelayanan publik sangat penting, pelayanan publik sebagai tugas kewarganegaraan, dan senang melihat pejabat publik melakukan apa yang terbaik untuk seluruh masyarakat walaupun hal itu merugikan kepentingan pribadi.

Dari sisi memiliki jiwa belas kasih secara berturut-turut tanggapan responden

bahwa selalu tergerak meringankan penderitaan orang-orang yang
 u, kejadian sehari-hari dapat mengingatkan betapa berharganya kita
 in, sulit untuk menahan perasaan saat melihat orang-orang dalam



kesulitan, dan kesejahteraan orang lain adalah bagian dari patriotisme. Selanjutnya pada pengorbanan diri terlihat tanggapan responden secara berturut-turut adalah melayani warga akan memberi perasaan yang baik meskipun tidak ada bayaran untuk itu, siap melakukan pengorbanan yang besar demi kebaikan masyarakat, yakin untuk menempatkan tugas sebelum diri sendiri, dan membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti dari pada prestasi pribadi.

Berdasarkan hasil ini menunjukkan bahwa ASN di Kabupaten Bantaeng memiliki kepedulian yang tinggi terhadap kepentingan umum dan keinginan yang kuat untuk melihat masyarakat mendapatkan pelayanan yang terbaik. Kondisi inilah yang dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaannya sehingga motivasi pelayanan public secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng. Pada dasarnya ASN peduli dengan orang lain yang menunjukkan senang akan bekerja untuk kepentingan masyarakat sehingga ini yang menjadi pemicu utama ASN tersebut puas pada pekerjaannya secara umum. Memiliki rekan kerja yang menyenangkan karena mereka memiliki jiwa yang sama untuk kepentingan umum, walaupun hanya menerima gaji yang sesuai dengan pangkat dan golongan mereka berdasarkan aturan yang ada serta dengan pengawasan yang ketat dari pimpinannya.

Hasil yang ditemukan dalam penelitian adalah bahwa motivasi pelayanan publik yang didorong oleh perasaan belas kasih, komitmen untuk kepentingan umum, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan dapat meningkatkan

kerja ASN (Liu et al., 2008). Selanjutnya agak berbeda dengan hasil yang melihat hubungan antara motivasi secara umum dengan



kepuasan kerja (Ferawaty & Tamsah, 2016; Lambrou, Kontodimopoulos, & Niakas, 2010), walaupun pengaruhnya sama yaitu positif signifikan.

Untuk mempertahankan kepuasan kerja pegawai, maka diperlukan adanya motivasi pelayanan publik yang baik. Motivasi pelayanan publik dalam penelitian ini adalah pegawai pemerintah yang memiliki keinginan untuk melayani masyarakat atau seorang pegawai publik akan terlibat dalam tingkah laku yang konsisten terhadap motif yang berorientasikan komunitas dan sikap *altruistic* (sikap tidak mementingkan diri sendiri). Variabel ini diukur dengan indikator berdasarkan (James L. Perry, 1996b) dan dikembangkan (David H. Coursey & Pandey, 2007; D. H. Coursey et al., 2008) sebagai berikut: ketertarikan terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to publik policy making*), komitmen terhadap kepentingan umum (*commitmen to the publik interest*), belas kasih (*compassion*), dan pengorbanan diri (*self-sacrifice*).

Konsep motivasi pelayan publik (Vandenabeele, 2007) telah dikembangkan sebagai pengimbang terhadap motivasi kepentingan diri (*self interst*) yang ditemukan dalam teori pilhan rasional. Sedangkan menurut (Willem et al., 2010) konsep motivasi pelayanan publik diperkenalkan untuk menunjukkan motivasi yang berasaskan nilai-nilai dan sikap melampaui kepentingan diri sendiri atau kepentingan organsasi.

Motivasi ASN dalam perspektif teori PSM dibentuk oleh faktor *reward* instrinsik dan ekstrinsik. *Reward* instrinsik merupakan kepuasan seorang ASN

melakukan suatu pekerjaan yang berarti misalnya, perasaan puas, harga diri. Sedangkan *reward* ekstrinsik adalah *reward* yang diterima di pemerintah, seperti kenaikan gaji, promosi, keamanan kerja, status



dan pestise. PSM tidak hanya didorong oleh faktor kompensasi semata, tetapi juga faktor kepuasan (*satisfaction*).

PSM tidak memandang faktor *reward* sebagai instrumen penting dalam meningkatkan motivasi ASN karena motivasi dibentuk oleh faktor instrinsik dan ekstrinsik. Selama ini, pemerintah cenderung hanya menekankan pada faktor ekstrinsik, yaitu dengan menaikkan gaji, tunjangan, promosi tanpa memperhatikan faktor kepuasan ASN terhadap pekerjaannya. Sudah bisa ditebak bahwa hasilnya tidak akan efektif karena ASN diposisikan sebagai manusia ekonomi yang hanya mementingkan aspek materi semata. Padahal, ASN juga ingin dihargai eksistensinya, ingin mengerjakan sesuatu yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, sehingga mereka puas telah mengabdikan kepada bangsa dan Negara. Artinya, ASN memiliki nilai-nilai *altruism*, yakni nilai-nilai mengerjakan sesuatu demi kepentingan orang banyak.

Bukti-bukti dari hasil penelitian sebelumnya yang menguatkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik, (H. G. Rainey & Steinbauer, 1999), yang melakukan kajian dengan memperbaiki temuan (Brewer & Selden, 1998). Selanjutnya, hasil penelitian (Clerkin & Cogburn, 2012) menemukan bahwa semakin meningkat motivasi pelayanan publik akan menyebabkan peningkatan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan mutu layanan pegawai pada sektor publik. Selanjutnya penelitian tentang ketertarikan orang memiliki motivasi pelayanan publik bekerja pada sektor

publik namun belum dapat menjawab mengapa hal itu berbeda (Pandey, 2007; Pandey et al., 2008).



Hasil studi ini juga membuktikan bahwa kajian teoritis dan studi empirik yang menyatakan dan membuktikan adanya hubungan kausalitas yang positif dan signifikan antara motivasi pelayanan publik dan kepuasan kerja pegawai. ***Implikasi dari temuan ini adalah peningkatan motivasi pelayanan publik yang terdiri dari perasaan belas kasih, komitmen untuk kepentingan umum, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan merupakan pendorong utama peningkatan kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng. Olehnya itu seyogyanya motivasi pelayanan publik yang terdiri dari semangat pengorbanan diri, komitmen untuk kepentingan umum, jiwa belas kasih, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan pada ASN menjadi perhatian.***

d. Pengaruh langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik

Penelitian-penelitian tentang motivasi pelayanan publik hubungannya dengan kepuasan kerja dan pelayanan publik khususnya di Eropa dan Amerika sangat besar. Hampir semua penelitian menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun berbeda dengan hasil yang ditemukan di Indonesia karena pengaruhnya sangat kecil antara motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh motivasi pelayanan publik (PSM) terhadap kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 0,481 dengan

atau 2,359 lebih besar dari 2,0 sebagai *cut of point* (Ferdinand, 2014; Hair Jr et al., 2014) pada taraf signifikansi 0,018. Koefisien tersebut

menunjukkan bahwa variabel motivasi pelayanan publik (PSM) berpengaruh



positif terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Ini berarti bahwa peningkatan motivasi pelayanan publik (PSM) , akan diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan publik (KPP); sebaliknya, motivasi pelayanan publik (PSM), akan diikuti dengan penurunan kualitas pelayanan publik (KPP), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas pelayanan publik (KPP) dianggap konstan.

Persepsi responden terhadap motivasi pelayanan publik rata-rata dinilai baik sehingga hal ini dapat berimplikasi positif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Salah satu indikator motivasi pelayanan publik adalah belas kasih, dimana secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 83,87% (4,19). Artinya, seorang pegawai yang memiliki motivasi pelayanan publik yang baik dalam hal belas kasih dicirikan dengan sulit untuk menahan perasaan saat melihat orang-orang dalam kesusahan, kejadian sehari-hari dapat mengingatkan bahwa betapa berharganya kita satu sama lain, Selalu tergerak meringankan penderitaan orang-orang yang kurang mampu, serta melihat kesejahteraan orang lain adalah bagian dari patriotisme. Apabila pegawai memiliki dorongan dalam hal belas kasih yang tinggi maka implikasinya adalah kepada semakin baik kualitas pelayanan publik di pemerintah Kabupaten Bantaeng. Demikian halnya pada indikator Pengorbanan diri, dimana seorang pegawai yang melayani warga lain akan memberi perasaan yang baik meskipun tidak ada bayaran untuk itu, akan memberikan dampak positif kepada pelayanan

berkualitas.

si pelayanan publik yang ditandai dengan perasaan belas kasih, untuk kepentingan umum, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan



dapat mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik dan hasil ini memperbaiki temuan sebelumnya karena efeknya yang semakin besar dan signifikan (Syamsir, 2016), selanjutnya (Homberg et al., 2015; Lee & Sabharwal, 2014). Penelitian motivasi pelayanan publik dapat meningkatkan kinerja (Alonso & Lewis, 2001) di mana kinerja adalah perwujudan dari kualitas pelayanan publik.

Mutu pelayanan menurut (Fandy Tjiptono, 2005) yaitu ukuran seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan, serta sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya bahwa mutu pelayanan bias diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dalam hal ini mutu pelayanan dapat diukur dengan membandingkan antara *expected service* dengan *perceived service*. Bila dikaitkan dengan konteks kualitas pelayanan padapemerintahan kabupaten/kota sebagai penyedia layanan publik di daerah masing-masing, maka yang dibandingkan adalah harapan masyarakat dengan kinerja pemerintah yang dirasakannya, sehingga pada akhirnya kita dapat mengetahui tingkat kepuasan mereka (*customer satisfaction*), yang menjadi salah satu patokan dalam melihat kualitas pelayanan tersebut (Furqon, 2007).

Dalam hal ini, motivasi pelayanan publik (PSM) didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk memberikan respons motif yang secara umum dan unik terdapat dalam institusi publik. Menurut (Knoke & Wright-Isak, 1982), motif yang dimaksud dibagi atas tiga kategori analisis yang berbeda yaitu: rasional,

afektif. Motif rasional melibatkan tindakan yang didasarkan pada kegunaan individu. Motif normatif merujuk pada tindakan-tindakan an oleh upaya sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Motif



afektif merujuk pada perilaku yang didasarkan pada tanggapan emosional atas berbagai konteks sosial. Dari perspektif afektif, hal ini diklaim bahwa individu tertarik pada pelayanan publik seperti keyakinan tentang pentingnya pelayanan publik.

Hasil studi ini juga membuktikan bahwa kajian teoritis dan studi empirik yang menyatakan dan membuktikan adanya hubungan kausalitas yang positif signifikan antara motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik. ***Implikasi dari temuan ini adalah peningkatan motivasi pelayanan publik yang terdiri dari pengorbanan diri, perasaan belas kasih, komitmen untuk kepentingan umum, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan merupakan pendorong utama pada perbaikan kualitas pelayanan ASN di Kabupaten Bantaeng maka seyogyanya hal-hal tersebut menjadi perhatian guna peningkatan motivasi pelayanan publik ASN.***

e. Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik

Kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya dengan memiliki perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya dan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi.

Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa

si kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Keseluruhan aspek g dalam penelitian ini dicirikan dengan gaji saat ini, pengawasan, ngan rekan kerja, dan pekerjaan secara umum.



Penanda (ciri) dari kepuasan kerja tersebut bersama-sama berkontribusi terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penanda (ciri/indikator) yang paling berperan besar kontribusinya adalah pekerjaan secara umum. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum ASN di Kabupaten Bantaeng puas pada pekerjaannya secara umum dengan loading factor sebesar 0,75, selanjutnya hubungan dengan rekan kerja sebesar 0,71, penagawasan sebesar 0,69, dan gaji saat ini sebesar 0,56. ASN di Kabupaten Bantaeng merasa puas dengan pekerjaannya sehingga berefek terhadap kualitas pelayanan publik.

Kepuasan kerja (KPK) berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik (KPP) sebesar 0,259 dengan nilai t sebesar 2,005 lebih besar dari 2,0 sebagai *cut of point* (Ferdinand, 2014; Joseph F. Hair Jr et al., 2014) pada taraf signifikansi 0,045. Koefisien tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (KPK) berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik (KPP). Ini berarti bahwa peningkatan kepuasan kerja (KPK), akan diikuti dengan peningkatan kualitas pelayanan publik (KPP); sebaliknya, penurunan kepuasan kerja (KPK), akan diikuti dengan penurunan kualitas pelayanan publik (KPP), dengan asumsi faktor-faktor lain yang mempengaruhi besar kecilnya kualitas pelayanan publik (KPP) dianggap konstan.

Hasil uji konfirmatori ini juga memberikan interpretasi bahwa dari keenam indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja, responden merespon

kerja, pekerjaan secara umum, dan gaji saat ini sebagai indikator yang sangat diperhatikan oleh pegawai, ini dibuktikan dengan nilai t sebesar 1,057, 1,020, dan 1,020 yang lebih besar dari indikator lain. Sehingga



sedapat mungkin pemerintah Kabupaten Bantaeng lebih memperhatikan aspek-aspek tersebut.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan indikator gaji saat ini (*present pay*), pengawasan (*supervision*), rekan kerja (*co-wroker*), dan pekerjaan secara umum (*job in general*). Hasil temuan menunjukkan bahwa dalam hal gaji saat ini mayoritas pegawai puas dengan penghasilan saat ini, gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan tingkat pendidikan, siap untuk melakukan pengorbanan yang sangat besar demi kebaikan masyarakat, serta gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan pekerjaan pegawai selama ini. Hal ini dapat memberikan implikasi bahwa ketika pegawai telah merasakan kepuasan yang tinggi terhadap gaji saat ini yang diterimanya maka akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kemudian dalam hal pengawasan, rata-rata responden puas dan setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 80,04% (4,00). Artinya, pimpinan senantiasa memberikan keleluasan tapi menilai pekerjaan pegawai secara obyektif, kemudian pimpinan selalu berada di sekitar bila dibutuhkan, serta pegawai mengetahui pekerjaan dengan baik. Hal inilah yang menjadi tanda atau ciri bahwa seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya sehingga akan berdampak kepada semakin baiknya kualitas pelayanan publik.

Terkait dengan rekan kerja, mayoritas secara umum responden setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 76,98% (3,85). Artinya,

selalu tertantang dengan rekan kerja dapat diminimalisir dengan baik, rekan kerja menyenangkan bagai keluarga sendiri, serta senang dengan rekan kerja yang cerdas, merupakan tanda bahwa pegawai puas



memiliki rekan kerja yang baik di kantor. Hal ini dapat memberikan implikasi bahwa ketika pegawai telah merasakan kepuasan yang tinggi terhadap rekan kerjanya saat ini maka akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Kemudian dalam hal pekerjaan secara umum, rata-rata responden puas dan setuju dengan hal tersebut yaitu dengan skor rata-rata sebesar 81,39% (4,07). Artinya, pegawai merasakan kenyamanan dengan seluruh pekerjaan secara umum, kemudian adanya rasa senang bekerja dari pada menganggur, serta pegawai merasa bahwa semua pekerjaan bermanfaat bagi diri pribadi. Hal inilah yang menjadi tanda atau ciri bahwa seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya sehingga akan berdampak kepada semakin baiknya kualitas pelayanan publik.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa semakin puas ASN terhadap pekerjaannya maka akan semakin baik kualitas pelayanannya terhadap publik begitupun sebaliknya semakin tidak puas terhadap pekerjaannya maka semakin menurun kualitas pelayanan dari ASN tersebut (Korunka, Scharitzer, Carayon, & Sainfort, 2003; Vaseer & Shahzad, 2017). Selanjutnya penelitian yang menemukan bahwa kualitas pelayanan publik yang meningkat karena adanya kepuasan kerja pegawai walaupun peningkatan itu berbeda tergantung dari perbedaan kepuasan dari pegawai tersebut (Snipes, Oswald, LaTour, & Armenakis, 2005), walaupun penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi.



ut (Robert L. Mathis & Jackson, 2006) kepuasan kerja adalah posisi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. n kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan

kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja ini dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *labour turnover* yang kecil, maka secara relatif kepuasan kerja pegawai baik tetapi sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja dan *labour turnover* besar, maka kepuasan kerja pegawai pada perusahaan dinilai kurang.

Salah satu aspek yang mempengaruhi mutu pelayanan publik yang diberikan adalah kepuasan kerja, artinya dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya pegawai akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya maka pelayanan yang diberikan tidak akan memuaskan. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya mutu pelayanan publik yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun menjadi faktor yang memediasi faktor-faktor eksternal lainnya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Czepiel, 1990) kemudian (Trivellas et al., 2009) yang dalam temuan penelitiannya berpendapat bahwa "karyawan tidak hanya memberikan dan menciptakan layanan, tapi sebenarnya bagian dari layanan", dengan kepuasan mereka mendorong mutu pelayanan.



(2014) menjelaskan lebih lanjut bahwa teori kepuasan kerja mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas

terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka pegawai akan berupaya menunjukkan mutu pelayanan yang terbaik. Hal ini sejalan dengan (Panggabean & Mutiara, 2004), yang menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang diperoleh.

Hasil studi ini juga membuktikan bahwa kajian teoritis dan studi empirik yang menyatakan dan membuktikan adanya hubungan kausalitas yang positif signifikan antara kepuasan kerjaterhadap kualitas pelayanan publik. ***Implikasi dari temuan ini adalah peningkatan kepuasan kerja ASN yang ditandai dengan kepuasan pada pekerjaan secara umum, rekan kerja, pengawasan, dan gaji saat ini merupakan pendorong yang kuat terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng oleh karena itu seyogyanya peningkatan kepuasan pada pekerjaan secara umum, rekan kerja, pengawasan, dan gaji saat ini sebagai penanda perbaikan kepuasan kerja ASN.***



aruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan

impinan yang baik akan mendorong kepuasn kerja dan selanjutnya

katkan kualitas pelayanan publik. Kepemimpinan yang memiliki dua

indikator, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai, baik pegawai pemerintah (ASN) maupun pegawai swasta. Dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional direfleksikan oleh empat item pernyataan, sedangkan kepemimpinan transaksional juga direfleksikan dengan empat item pernyataan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berkontribusi positif sebesar 0,006 terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng walaupun hal itu tidak signifikan. Selanjutnya kepuasan kerja juga berkontribusi positif sebesar 0,216 terhadap kualitas pelayanan publik juga tidak signifikan. Sementara itu kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan melalui kepuasan kerja hanya sebesar 0,001 sangat kecil dibanding dengan pengaruh langsungnya yaitu sebesar 0,325. Kenyataan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng maka pengaruh langsung kepemimpinan lebih besar kontribusinya dibandingkan pengaruh tidak langsungnya.

Berbagai penelitian di Amerika dan Eropa menemukan bahwa motivasi pelayanan publik (*public service motivation-PSM*) berpengaruh signifikan terhadap mutu pelayanan dan kepuasan kerja seperti yang dilakukan oleh (H. G. Rainey & Steinbauer, 1999), yang melakukan kajian dengan memperbaiki temuan (Brewer & Selden, 1998). Berdasarkan hasil penelitian (Clerkin & Cogburn,

menemukan bahwa semakin meningkat motivasi pelayanan publik akan meningkatkan peningkatan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya meningkatkan mutu layanan pegawai pada sektor publik. Hasil kajian (Wright &



Grant, 2010) menemukan bahwa orang memiliki jiwa motivasi pelayanan publik lebih cenderung bekerja pada sektor publik dibanding sektor *profit*.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa bahwa kepemimpinan lebih berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik dibanding dengan kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng. Dengan demikian kepuasan kerja bukan merupakan *full* mediator yang baik antara kepemimpinan dengan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tak langsung melalui kepuasan kerja (Kusumawati, 2008) selanjutnya juga berbeda dengan (Bogler, 2001). Perbedaan ini juga karena penelitian ini menggunakan transformasional dan transaksional sebagai indikator dari kepemimpinan sedangkan (Kusumawati, 2008) menggunakan gaya kepemimpinan dengan indikator gaya otoriter, gaya pengasuh, gaya berorientasi pada tugas, dan gaya partisipatif, selanjutnya variable akhirnya adalah kinerja walaupun kualitas pelayanan publik dapat dikategorikan sebagai kinerja.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini berbeda dengan hasil yang ditemukan dalam penelitian ini. Perbedaan tersebut disebabkan selain dari apa yang dikemukakan di atas, sebagaimana pada pembahasan pengaruh langsung



kepemimpinan, baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional tidak berkontribusi besar terhadap perbaikan kerja dan kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng. Hal

ini dapat dilihat pada indikator yang berkontribusi paling besar pada kepuasan kerja adalah pekerjaan secara umum yang berarti bahwa peranan kepemimpinan di sana sangat kecil karena pada dasarnya ASN menyukai pekerjaan secara umum yang mana bukan berasal dari eksternal (pemimpin) tetapi ada di dalam diri ASN itu sendiri atau dengan kata lain bahwa ASN-nya memang senang bekerja sehingga mereka menerima apa adanya.

Pengaruh kepuasan kerja pada kualitas pelayanan publik juga tidak signifikan, menunjukkan bahwa kontribusi kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan publik itu hampir tidak berdampak atau pengaruhnya sangat kecil. Hal ini dapat dilihat bahwa indikator yang paling besar kontribusinya terhadap kualitas pelayanan publik adalah empati (0,76) dan daya tanggap (0,76). Temuan ini menunjukkan bahwa karena ASN di Kabupaten Bantaeng suka terhadap pekerjaan sehingga mereka memiliki daya tanggap dan empati tinggi yang meruapakan kontributor terbesar terhadap kualitas pelayanan publik. Di mana empati dan daya tanggap merupakan perasaan yang telah menjiwai ASN tersebut dan bukan dorongan dari luar dirinya yaitu dalam hal ini berasal dari kepemimpinan transaksional maupun transaksional. ***Implikasi dari temuan ini adalah kepemimpinan memiliki peranan yang kecil terhadap peningkatan kepuasan kerja ASN yang ditandai dengan kepuasan pada pekerjaan secara umum, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan, dan gaji saat ini. Selanjutnya peranan itu juga kecil terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik ASN***

n Bantaeng. Oleh karena itu seyogyanya kepemimpinan bukan utama yang mendapat perhatian dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.



g. Pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik

Motivasi pelayanan publik adalah salah satu bentuk atau bagian yang khas dari motivasi yang dapat didefinisikan sebagai motivasi yang mencakup kepercayaan, nilai, dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, mendorong seorang pekerja (pegawai) untuk berbuat baik kepada orang lain dan menyumbangkan darma baktinya kepada kesejahteraan organisasi dan masyarakat (James L. Perry, 1996b). Artinya, konsep motivasi pelayanan publik menunjukkan bahwa seorang pegawai publik akan terlibat dalam tingkah laku yang konsisten terhadap motif yang berorientasikan komunitas dan sikap *altruistic*. Motivasi pelayanan publik adalah pegawai pemerintah yang memiliki keinginan untuk melayani masyarakat. motivasi pelayanan publik ini penting karena menjelaskan mengapa beberapa orang lebih memilih karir di sektor pemerintah dan non-profit meskipun di sektor swasta potensi karirnya secara finansial lebih menguntungkan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh tidak langsung motivasi pelayanan publik terhadap kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng adalah 0,001. Nilai ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung (0,512) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (0,001). Sedangkan nilai keterpengaruhannya (signifikansi) sebesar 0,037 lebih kecil dari 0,05, yang mengindikasikan bahwa pengaruhnya signifikan. Dengan merujuk ke

tersebut, maka pengaruh motivasi pelayanan publik secara lebih baik dari pada pengaruh secara tidak langsungnya walaupun signifikan.



Pengaruh motivasi pelayanan publik yang ditandai dengan semangat pengorbanan diri, komitmen untuk kepentingan umum, jiwa belas kasih, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan merupakan faktor pendorong utama peningkatan kualitas pelayanan publik melalui kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng. Semangat pengorbanan diri, komitmen untuk kepentingan umum, jiwa belas kasih, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan sebagai penanda motivasi pelayanan public merupakan pemicu meningkatnya kepuasan terhadap pekerjaan secara umum. ASN yang memiliki semangat berkorban akan membuat diri ASN tersebut akan puas terhadap seluruh pekerjaan karena mereka akan senang mengerjakan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya. Komitmen untuk kepentingan umum yang dimiliki oleh ASN akan membuat mereka selalu senang bersama rekan kerja yang memiliki semangat yang sama dalam melayani, tidak peduli dengan pengawasan yang diberikan karena mereka merasa melakukan sesuatu untuk kepentingan umum adalah hal yang disukainya sehingga pengawasan tidak menjadi pengahambat melainkan menjadi pendorong untuk lebih baik lagi. Jiwa belas kasih dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan adalah dasar lain yang membuat ASN puas dengan pekerjaannya walaupun gaji yang diterimanya adalah pas-pasan dan ditentukan sesuai dengan aturan yang berlaku sebagai ASN.

Sisi lain adalah bagaimana semangat berkorban dan komitmen untuk kepentingan umum yang akan mendorong pegawai untuk melayani dengan tulus

ya tanggap, empati, jaminan, dan keandalan akan semakin
egitupun dengan jiwa belas kasih serta ketertariakn pada pembuatan
lah pendorong ASN untuk berbuat yang lebih baik sehingga



elayanan akan meningkat dengan ditandai perbaikan daya tanggap, empati semakin baik, mampu memberikan garansi bahwa apa yang dilakukannya dapat diandalkan, serta handal dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat informan yang mengurus perizinan pada bagian perizinan yang mengatakan bahwa dalam mengurus perizinan mereka mengandalkan ASN yang bertugas pada instansi tersebut karena ramah, melayani dengan tanggap, memiliki rasa peduli terhadap yang dilayani sehingga merasa bahwa apa yang diurus akan ada penyelesaian. Beberapa investor dari Jepang yang merasa nyaman dan aman berinvestasi di Bantaeng karena mereka mendapatkan pelayanan yang memuaskan mulai dari kunjungan pertama sampai perizinan mereka selesai. Hal ini juga sejalan dengan pendapat pegawai dibagian perizinan dan beberapa pegawai yang melayani tamu-tamu bupati bahwa Bupati Bantaeng memerintahkan mereka untuk memaksimalkan pelayanan setiap ada tamu yang datang ke Kabupaten Bantaeng, baik tamu biasa apalagi para investor.

Penelitian ini sejalan dengan temuan ([Andersen & Kjeldsen, 2010](#)) bahwa motivasi pelayanan publik memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya memperbaiki kualitas pelayanan publik sehingga kinerja organisasi menjadi lebih baik. Selain itu, jika kualitas pelayanan publik adalah merupakan sasaran dari institusi tersebut, maka kinerja organisasi yang meningkat, tidak lain adalah perbaikan kualitas pelayanan dari pegawainya, maka ([Palma, 2016](#)) yang mengatakan bahwa motivasi pelayanan publik memiliki peran yang besar

tidak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi publik dan melalui berbagai faktor, di antaranya adalah kepuasan kerja. Artinya dengan meningkatkan motivasi pelayanan publik, maka kinerja organisasi akan memiliki kinerja yang baik apabila pegawainya



memeiliki kepuasan kerja yang baik yang diakibatkan karena meningkatnya motivasi pelayanan publik dari pegawainya.

Kepuasan kerja merupakan faktor pendorong meningkatnya mutu pelayanan publik yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun menjadi faktor yang memediasi faktor-faktor eksternal lainnya. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh [Trivellas et al. \(2009\)](#) yang dalam temuan penelitiannya berpendapat bahwa "karyawan tidak hanya memberikan dan menciptakan layanan, tapi sebenarnya bagian dari layanan", dengan demikian, kepuasan mereka mendorong mutu pelayanan. Selanjutnya hasil penelitian [Sunaryo and Suyono \(2013\)](#) menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Dampak signifikan motivasi pelayanan publik terhadap kepuasan kerja sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik yang tinggi akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi pula. Hasil ini sejalan dengan [Liu et al. \(2008\)](#) telah menunjukkan bahwa motivasi pelayanan masyarakat memiliki dampak kuat pada kepuasan kerja pegawai sektor publik di China. Kemudian hasil penelitian [J. Taylor \(2007\)](#), yang menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja individu, dimana kepuasan kerja merupakan sikap utama pegawai di sektor publik.

Implikasi dari temuan ini adalah motivasi pelayanan publik merupakan hal penting guna meningkatkan kepuasan kerja ASN yang dengan kepuasan pada pekerjaan secara umum, rekan kerja, dan gaji saat ini. Selanjutnya, kepuasan kerja juga merupakan guna pendorong peningkatan kualitas pelayanan publik ASN di



Kabupaten Bantaeng. Oleh karena itu seyogyanya semangat pengorbanan diri, komitmen untuk kepentingan umum, jiwa belas kasih, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan sebagai penanda motivasi pelayanan publik ASN di Kabupaten Banataeng harus ditingkatkan.

2. Implikasi teoritis dan empiris hasil penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini yang diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan organisasi perangkat daerah adalah sebagai berikut :

- 1) Implikasi teori yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada institusi publik peran besar ditemukan berasal dari motivasi pelayanan publik yang tinggi. Hasil penelitian ini memperbaiki hasil temuan sebelumnya yang masih sangat rendah. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa pada diri ASN ada motivasi intrinsik yang mendorong mereka untuk berkarya untuk orang lain karena pada diri mereka ada komitmen yang tinggi untuk kepentingan umum, ketertarikan pada pembuatan kebijakan, pengorbanan diri, dan belas kasih. Penanda-penanda (indikator) inilah yang mendorong seorang ASN untuk berbuat sesuatu yang ujungnya akan meningkatkan kualitas pelayanan.
- 2) Hasil penelitian ini memberikan petunjuk bagi pemerintahan Kabupaten Bantaeng bahwa kepemimpinan yang baik saja belum cukup untuk

meningkatkan kualitas pelayanan publik, akan tetapi faktor terbesar adalah berasal dari ASN itu sendiri yaitu motivasi pelayanan publik. Oleh karena itu diperlukan kejelian dalam menumbuhkembangkan sikap pengorbanan diri,



komitmen untuk kepentingan umum, jiwa belas kasih, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan bagi ASN.

3. Keterbatasan penelitian

Studi tentang motivasi pelayanan publik di Indonesia adalah hal baru untuk menjelaskan kepuasan kerja ASN dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Studi ini dipersiapkan dengan baik dan dilakukan secara ilmiah, beberapa keterbatasan harus diatasi. **Pertama**, penelitian tentang motivasi pelayanan publik di Asia Tenggara terlebih di Indonesia masih sangat kurang sehingga referensi masih terbatas khususnya penelitian terdahulu. Selanjutnya hasil penelitian ini yang dilakukan pada satu kabupaten saja sehingga untuk mengeneralisir hasil temuan ini masih perlu dilakukan penelitian pada kabupaten lain atau skop yang lebih besar lagi. **Kedua**, hasil uji model menunjukkan bahwa ada korelasi yang tinggi antara kepemimpinan dengan motivasi pelayanan publik, sehingga diduga bahwa motivasi pelayanan publik bukan murni sebagai variabel eksogen. Karena motivasi pelayanan publik memiliki korelasi kuat dengan kepemimpinan sehingga diperkirakan hubungan tersebut akan lebih meningkatkan motivasi pelayanan publik yang selanjutnya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena keterbatasan peneliti dalam mencari referensi sehingga hubungan tersebut tidak mampu dideteksi lebih awal untuk dijadikan sebagai salah satu permasalahan dalam penelitian disertasi ini.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung **positif walaupun tidak signifikan** terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupateng Bantaeng. Hasil ini menunjukkan bahwa **jika kepemimpinan diperbaiki**, baik **kepemimpinan transformasional** yang ditandai dengan dorongan kepada pegawai untuk tampil/maju, meningkatkan motivasi pegawai, mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif, dan mendengarkan keprihatinan pegawai maupun **kepemimpinan transaksional** yang ditandai dengan semakin baik standar untuk melakukan pekerjaan, mengambil tindakan sebelum masalah kronis, dan membuat harapan yang jelas **maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja ASN** di Kabupaten Bantaeng.
2. Kepemimpinan berpengaruh **langsung positif walaupun tidak signifikan** terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupateng Bantaeng. Hasil ini menunjukkan bahwa **jika kepemimpinan diperbaiki** yang ditandai dengan dorongan kepada pegawai untuk tampil/maju, meningkatkan motivasi pegawai, mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif, dan mendengarkan an pegawai (pemimpin transformasional) serta semakin baik standar akukan pekerjaan, mengambil tindakan sebelum masalah kronis, buat harapan yang jelas (kepemimpinan transaksional) **maka akan**



semakin meningkat pula kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.

3. Motivasi pelayanan publik berpengaruh **langsung positif signifikan** terhadap kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng. Hasil ini menunjukkan bahwa **semakin baik motivasi pelayanan publik ASN** yang ditandai dengan perbaikan belas kasih, komitmen untuk kepentingan umum, ketertarikan pada pembuatan kebijakan **maka berimplikasi terhadap peningkatan kepuasan kerja ASN** di Kabupaten Bantaeng.
4. Motivasi pelayanan publik berpengaruh **langsung positif signifikan** terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi pelayanan publik ASN yang ditandai dengan perbaikan belas kasih, komitmen untuk kepentingan umum, ketertarikan pada pembuatan kebijakan maka akan berimplikasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng, dan hasil penelitian ini memperbaiki hasil sebelumnya khususnya kajian yang dilakukan di Indonesia.
5. Kepuasan kerja berpengaruh **langsung positif signifikan** terhadap kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerimaan terhadap rekan kerja, pekerjaan secara umum, dan gaji saat ini **merupakan pendorong peningkatan kualitas pelayanan publik ASN** di Kabupaten Bantaeng.
6. Kepemimpinan berpengaruh **tidak langsung positif walaupun tidak**

terhadap kualitas pelayan *publik* ASN di Kabupaten Bantaeng.

impinan transaksional memiliki kontribusi lebih besar dibandingkan

epemimpinan transformasional walaupun secara detail item-item



pada kepemimpinan transformasional yang lebih besar kontribusinya terhadap kepemimpinan.

7. Motivasi pelayanan publik berpengaruh **tidak langsung positif signifikan** terhadap kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi pelayanan publik ASN yang ditandai dengan perbaikan belas kasih, komitmen untuk kepentingan umum, ketertarikan pada pembuatan kebijakan, dan pengorbanan diri **maka akan berimplikasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik** melalui **peningkatan kepuasan kerja ASN** di Kabupaten Bantaeng.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Untuk pengembangan ilmu

Penelitian ini dapat menambah hasanah baru dalam pengembangan ilmu pengetahuan, oleh karena itu para peneliti selanjutnya diharapkan agar:

- a. Membuat kajian yang serupa dengan menambah lokus penelitian yang lebih luas lagi agar proses generalisasi menjadi lebih relevan, misalnya dalam skala provinsi atau yang lebih luas lagi.
- b. Membuat kajian dengan menambahkan hubungan antara kepemimpinan dan

pelayanan publik, di mana dalam penelitian ini diduga memiliki



hubungan yang besar, hal ini ditandai dengan nilai korelasi yang kuat antara kedua variabel tersebut.

2. Untuk praktisi

Penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi para praktisi dalam usaha meningkatkan kualitas pelayanan publik, oleh karena itu diharapkan:

- a. Meningkatkan kualitas kepemimpinan, baik kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional. Pada kepemimpinan transformasional terutama peningkatan kemampuan mendorong ASN lebih maju, meningkatkan motivasi pegawai, dan mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif. Sedangkan pada kepemimpinan transaksional terutama membuat standar untuk melakukan pekerjaan, mengambil tindakan sebelum masalah kronis, membuat harapan yang jelas, dan mendengarkan keprihatinan pegawai karena diduga hal-hal ini menjadi pendorong meningkatnya motivasi pelayanan publik.
- b. Memperhatikan dan meningkatkan motivasi pelayanan publik ASN yang merupakan pendorong utama, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal-hal yang perlu menjadi perhatian adalah mempertahankan semangat pengorbanan diri, komitmen untuk kepentingan umum, jiwa belas kasih, dan ketertarikan pada pembuatan kebijakan yang merupakan penanda motivasi pelayanan publik ASN di

n Bantaeng.

atikan dan meningkatkan kepuasan kerja ASN yang merupakan g yang kuat terhadap meningkatnya kualitas pelayanan publik. Hal-



hal yang menjadi perhatian adalah mempertahankan pandangan mereka terhadap pekerjaan secara umum, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan, dan gaji saat ini yang merupakan penanda dari kepuasan kerja ASN di Kabupaten Bantaeng.

- d. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang ditandai dengan daya tanggap, empati, jaminan, dan keandalan. Keempat hal ini merupakan dimensi yang membentuk kualitas pelayanan publik ASN di Kabupaten Bantaeng.



Daftar Pustaka

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- Ahmad, A. R., Adi, M. N. M., Noor, H. M., Rahman, A. G. A., & Yushuang, T. (2013). The Influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses. *Asian Social Science*, 9(9). doi: 10.5539/ass.v9n9p172
- Alloubani, A. (2014). Review: Effects of Leadership Styles on Quality of Services in Healthcare. *European Scientific Journal June 2014, edition vol. 10, No.18 ISSN: 1857 – 7881 (Print)*
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380. doi: 10.1177/02750740122064992
- Aloysius, S. M. C. M. (2017). Transformational – Transactiona Leadership and Employees' Job. *Asia Pacific Journal of Research; ISSN (Print): 2320-5504; ISSN (Online): 2347-4793.*
- Andersen, L. B., Eriksson, T., Kristensen, N., & Pedersen, L. H. (2012). Attracting public service motivated employees: how to design compensation packages. *International Review of Administrative Sciences*, 78(4), 615-641. doi: 10.1177/0020852312455298
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2010). *How public service motivation affects job satisfaction: A question of employment sector or 'public service jobs'*. Paper presented at the Paper presented at the 32nd EGPA conference in Toulouse, 8-10 September 2010.
- Anderson, C. R., & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1 (Mar., 1984), pp. 5-24.
- Anggono, B. D. (2008). *Government e-service village di Kabupaten Bantaeng*. Paper presented at the e-Indonesia Initiative 2008 (eII2008); Konferensi dan Temu Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Indonesia 21-23 Mei 2008, Jakarta.
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Pratik* PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*: Jakarta: Rineka Cipta.
- Arjun, O. S., & Fakhri, M. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT. Freeport Indonesia. *MODUS Vol.27 (2): 141-162, 2015, ISSN 0852-1875.*
- 3). *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: Liberty.



- Asang, S. (2012). *Membangun Sumberdaya Manusia Berkualitas*: Brillian Internasional, Surabaya.
- Avolio, B. J. B., Bernard M., (author.) & Zhu, Weichun, (contributor.) & Walumbwa, Fred O., 1969-, (contributor.). (2004). Multifactor leadership questionnaire : manual and sampler set (Third edition): Mind Garden, Inc, [Menlo Park, California].
- Babakus, E., & Boller, G. W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24(3), 253-268. doi: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(92\)90022-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(92)90022-4)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. doi: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *J Appl Psychol*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., Bass, R., & Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. : New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*: Psychology Press.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Review of Management and Marketing; Vol. 4, No. 3, 2014, pp.187-200; ISSN: 2146-4405; www.econjournals.com*.
- Bøgh Andersen, L., & Holm Pedersen, L. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46–57. doi:10.1080/01900692.2011.635278.
- Bogler, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683. doi: [10.1080/00131610121969460](https://doi.org/10.1080/00131610121969460)
- Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910. doi: [10.1037/0021-9010.89.5.901](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901)



- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No. 2, September 2008: 124-135.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413–440. doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254–264. doi:10.1111/0033-3352.00085.
- Bright, L. (2016). Is Public Service Motivation a Better Explanation of Nonprofit Career Preferences Than Government Career Preferences? *Public Personnel Management*, 2016, Vol. 45(4) 405–424© The Author(s) 2016, Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav, DOI: 10.1177/0091026016676093, ppm.sagepub.com.
- Browne, M. W. C., R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. In Bollen, K.A. & Long, J.S. [Eds.] *Testing structural equation models*: Newbury Park, CA: Sage, 136–162.
- Budiyanto, & Oetomo, H. W. (2011). The Effect of Job Motivation, Work Environment and Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Public Service Quality in Magetan, East Java, Indonesia. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering Vol:5, No:3, 2011*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantika, Y. S. B. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: UMM Press, Malang.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.996
- Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209–235. doi:10.1177/0734371x11433880. doi: 10.1177/0734371X11433880
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Business Research Methods - International Edition Paperback*: McGraw-Hill Companies, Inc. New York, ISBN 0-07-123318-0, 10.1177/0091026016676093.
- , & Pandey, S. K. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing a Modified Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5), 483–503. doi: 10.1177/0095399707303634



- Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Littlepage, L. (2008). Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument. *Review of Public Personnel Administration, 28*(1), 79–90. doi:10.1177/0734371x07309523.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory, 7*(4), 499-518. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363
- Cushway, B., & Lodge, D. (1993). *Organisational Behaviour and Design, Perilaku dan Desain Organisasi*: Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: Implications for research. *Journal of Business Research, 20*(1), 13-21. doi: https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90038-F
- Dale, T. A. (2000). *Memimpin Manusia, Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta, Gramedia.
- Danim, S. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*: Bengkulu: PT Rineka Cipta.
- Davidow, W. H., & Uttal, B. (1990). *Total Customer Service: The Ultimate Weapon: A Six Point Plan for Giving Your Company the Paperback* New York: Harper & Row Publisher.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, Not Steering 3rd Edition*: Armonk, New York: M. E. Sharpe.
- Denhart, J. V., & Denhart., R. B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not Steering*: New York: M.E.Sharpe.
- Donnelly, M., Kerr, N. J., Rimmer, R., & Shiu, E. M. (2006). Assessing the quality of police services using SERVQUAL. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management, 29* (1). pp. 92-105. ISSN 1363-951X.
- Dubrin, A. J. (2005). *Leadership (Terjemahan). Edisi Kedua*: Prenada Media. Jakarta.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli Inklusif dan Kolaborasi*: UGM PRESS.
- Effendi, S. (2002). *Materi Kuliah Evaluasi dan Implementasi Kebijakan Publik*: MAP-UGM, Yogyakarta.
- Farazmand, A. (2002). *Administrative Reform in Developing Nation*: Westport: Connecticut.
- Fathoni, A. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta. PT Rineka Cipta.

& Tamsah, H. (2016). Pengaruh Imbalan dan Motivasi terhadap Kepuasan Perawat Badan Layanan Umum (BLU) pada Rumah Sakit Bhayangkara Sar. *Jurnal Mirai Management, 2*(1), 14-23.



- Ferdinand, A. (2014). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen, Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Doktor*. BP Undip-Undip Press. ISBN: 979-9156-75-0.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50, <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Furqon, C. (2007). Kualitas Pelayanan pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi, Volume IV, No. 4 Desember*.
- Garvin, D. A. (1983). *Quality on the Line*: Harvard Business Review, 61 (September-October), 65-73.
- Ghozali, I. (2008). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*: Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS), edisi 3*: Semarang: Undip.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. doi: doi:10.1108/01437730410538671
- Gronroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality. *Review of Business, Vol.9, No.3, pp.10-13*.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis, Fifth Edition*: Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis 7th Revised*: Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE.
- Hair Jr, J. F., Gabriel, M. L. D. S., & Patel, V. K. (2014). Amos Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on Its Application as A Marketing Research Tool. *REMark – Revista Brasileira de Marketing, e-ISSN: 2177-5184, DOI: 10.5585/remark.v13i2.2718*.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: BPF
- Handoko, T. H. (2010). *Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia*: Yogyakarta: BPF.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta: Grasindo.
- Handoko, T. H. (2011). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kinerja Layanan Publik Pegawai di Universitas Pendidikan Indonesia. *Manajerial Vol. 10, No. 2011 : 32 - 41*.
- Handoko, T. H. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM* Yogyakarta: Laksana.
- Handoko, T. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Bumi Aksara, Jakarta.



- Hati, S. W. (2013). Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja Dosen terhadap Mutu Pelayanan di Politeknik Negeri Batam. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Volume 9 Nomor 2 Tahun 2013, ISSN :1829-524X Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN, Maulana Malik Ibrahim Malang.*
- Hingar, A., Mittal, U., Mathur, V., & Parnami, M. (2012). Manual for ASHA Job Satisfaction Scale. *Agra: National Psychological Corporation, pp. 12.*
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review, 75(5), 711-722.* doi: 10.1111/puar.12423
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama: Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.*
- Ismail, I., Gunawan, B., & Tamsah, H. (2018). Pengaruh Etos Kerja, Kepemimpinan, dan Komitmen Moral terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Pallantikang Kabupaten Takalar. *YUME: Journal of Management, 1(1).*
- J. Joseph Cronin, J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality, A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing, Vol. 56, No. 3 (Jul., 1992), pp. 55-68.*
- Jabnoun, N., & Juma Al Rasasi, A. (2005). Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing Service Quality: An International Journal, 15(1), 70-81.* doi: 10.1108/09604520510575272
- Javed, M., Rafiq, M., Islamabad, Ahmed, M., & Khan, M. (2012). Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan. *ijcrb.webs.com; INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS MAY 2012, VOL 4, NO 1.*
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *J Appl Psychol, 85(5), 751-765.*
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions *Academy of Management Journal, 42(2), 208–218.* doi:10.2307/257093.
- Kartono, K. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.*
- KBBI (Producer). (2018). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). [Online] [<https://kbbi.web.id/layan>]
- Kettl, D. F. (2000). The Transformation of Governance: Globalization, Devolution, and the Role of Government. *Public Administration Review, 60(6), 488–497.* doi:10.1111/0033-3352.00112.



l., & Jacobsen, C. B. (2013). Public Service Motivation and Employment Attraction or Socialization? . *Journal of Public Administration Research Theory, 23(4), 899-926.* [https://doi.org/10.1093/jopart/mus039.](https://doi.org/10.1093/jopart/mus039)

Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive S.

- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: A longitudinal study. *Work & Stress*, 17(1), 52-72. doi: 10.1080/0267837031000109526
- Kumorotomo, W. (2006). *Akuntabilitas Birokrasi Publik, Sketsa pada Masa Transisi* Pustaka Pelajar.
- Kusumawati, R. (2008). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang)*. Diponegoro University, Institutional Repository (UNDIP-IR) is powered by EPrints 3 which is developed by the School of Electronics and Computer Science at the University of Southampton. .
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8(1), 26. doi: 10.1186/1478-4491-8-26
- Lee, Y.-J., & Sabharwal, M. (2014). Attributes of Job Satisfaction Across The Public, Nonprofit, and for-Profit Sectors: Survey of Recent College Graduates in Science, Engineering, and Health Fields. *Research Gate*, https://www.researchgate.net/.../228426781_Attributes_of_jo...
- Levy, M. (2013). *Retailing Management 9th Edition, Kindle Edition*: McGraw-Hill Higher Education; 9 edition (November 20, 2013).
- Levy, P. E. (2017). *Industrial/Organizational Psychology : Understanding The Workplace*: the University of Akron. - Fifth edition, New York Worth Publishers, Macmillan Learning.
- Lim Leung, S., & Bozionelos, N. (2004). Five-Factor Model Traits and The Prototypical Image of The Effective Leader in The Confucian Culture. *Employee Relations*, 26(1), 62–71. doi:10.1108/01425450410506904.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699. doi: 10.1108/01437720810919297
- Locke, E. A. (1997). *Esensi Kepemimpinan. Alih bahasa: Harsiwi Agung*: Jakarta: Mitra Utama.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., & Heng, L. H. (2014a). The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal* 29 (1): 117-124, 2014, ISSN 1818-4952, IDOSI Publications, 2014, DOI: 10.5829/idosi.wasj.2014.29.01.1521.



- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Luthans, F. (2007). *Perilaku Organisasi. Alih Bahasa*: Yogyakarta: Andi Offset.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach, 13th Ed. (HC) 13th Edition*: Information Age Publishing, Inc. Charlotte, North Carolina, www.infoagepub.com.
- M. Atkinson, M. (1990). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics James G. March and Johan P. Olsen New York: Free Press, 1989, pp. vii, 227 (Vol. 23).*
- M., B. B. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Bandung Refika Aditama*, <http://kin.perpusnas.go.id/DisplayData.aspx?pld=96000604&pRegionCode=NUJE PARA&pClientId=635>.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and Personality-Maslow. Copyright © 1954 by Harper & Row, Publishers, Inc.; Copyright © 1970 by Abraham H. Maslow; Reprinted from the English Edition by Harper & Row, Publishers 1954.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). Human Resource Management, Twelfth Edition: Graphic World Inc., COPYRIGHT © 2008, 2006, Thomson South-Western, a part of The Thomson, Corporation. Thomson, the Star logo, and South-Western, are trademarks used herein under license.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management, 13th Edition* South-Western College Publishing, Ohio.
- McCabe, S. E., Cranford, J. A., Boyd, C. J., & Teter, C. J. (2007). Motives, diversion and routes of administration associated with nonmedical use of prescription opioids. *Addict Behav*, 32(3), 562-575. doi: 10.1016/j.addbeh.2006.05.022
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand.
- Kemenpan Nomor: 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Nomor: 63, 2003).
- Metcalfe, L. (2000). Reforming the Commission: Will Organizational Efficiency Produce Effective Governance? . *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 38(5), 817–
doi:10.1111/1468-5965.00266.
- (2010). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*: Bumi Aksara.
- Knoers, A. M. P., & Haditono, S. R. (2014). *Psikologi Perkembangan: Latar dalam Berbagai Bagiannya*: UGM Press, ISBN: 979-420-440-4, n: Ketujuhbelas, 2014.



- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x.
- Nasri, H., Tamsah, H., & Firman, A. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan, terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Mirai Management*, 3(1), 103-120.
- Nazeer, S., Zahid, M. M., & Azeem, M. F. (2014). Internal Service Quality and Job Performance- Does Job Satisfaction Mediate. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, March 2014, Vol. 2, No. 1, pp. 41-65, ISSN: 2333-6390 (Print), 2333-6404 (Online), Copyright © The Author(s). 2014. All Rights Reserved, American Research Institute for Policy Development, 42 Monticello Street, New York, NY 12701, USA, Phone: 1.347.757.4901 Website: www.arjpd.org/jhrmls.
- Noor, M., Adam, A., Franco Soler, J. M., Anton, A., & Sitti-Raehanah, M. S. (2010). *First record of toxic Gymnodinium catenatum off the west coast of Sabah, Malaysia*.
- Norman D., L. (1991). *Pelayanan Jasa. Edisi Kedua*: Yogyakarta. Gajah Mada. University Press.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice..* : London: SAGE Publications, International Education and Professional. Publisher Thousan Oaks.
- Numberi, F. (2000). *Organisasi dan Administrasi Pemerintah, Bahan Seminar Nasional Profesionalisasi Birokrasi dan peningkatan pelayanan Publik*. Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisip UGM Yogyakarta.
- O'Leary, E. (2001). *Kepemimpinan. Edisi Pertama*: Yogyakarta : Andi.
- Omar, W. A. W., & Hussin, F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, February 2013,, Vol. 3, No. 2.
- Organ, D. W., & Ryan, K. . (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. doi: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (2008). *Mewirauaskan Birokrasi (Reinventing Government)*: Teruna Gravika: Jakarta.
- Pahi, M. H., & Hamid, K. A. (2015). The Examination of the Influence of Transformational Leadership over Commitment to Service Quality: A Case of Hospitals of Sindh, Pakistan. *Asian Social Science*, 11(26). doi: 10.5539/ass.v11n26p183



- Palma, R. (2016). Public Service Motivation and Employee Outcomes in The Italian Public Sector: Testing The Mediating Effect of Person-Organization Fit. *Journal of Applied Quantitative Methods (JAQM)*, Vo. 11 No. 2 Summer 2016.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108. doi: 10.1080/10967490801887947
- Panggabean, S., & Mutiara. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Bogor: Ghalia Indonesia.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL, A multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, volume 64 Number 1.
- Parasuraman, A. P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)* (Vol. 49).
- Pariapura, I. G. D. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Bali, 2013 - media.neliti.com*.
- Pasolong, H. (2011). *Teori Administrasi Publik*: Bandung Alfabeta.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Perry, J. L. (1996a). Measuring Public Service Motivation An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory, J-PART*, 6(1996): 1:5-22.
- Perry, J. L. (1996b). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 6, No. 1. (Jan., 1996), pp. 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society in Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Public Administration Research and Theory*.
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Phillips, L. W., Chang, D. R., & Buzzell, R. D. (1983). Product Quality, Cost Position and Sales Performance: A Test of Some Key Hypothesis. *Journal of Marketing*, 47 (1), 26-43.
- Walumbwa, F. O., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors, The Mediating Role of Core Job Characteristics. *The Academy of Management Journal*, 2006, Vol. 49, No. 2, 327-340.



- Plangiten, P. (2013). Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA; Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 2155-2166.*
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *J Appl Psychol, 82(2), 262-270.*
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (2012).
- Puspaningsih, A. (2004). Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI), ISSN 1410-2420 (print), 2528-6528 (online), Vol 8, No 1 (2004).*
- Rainey, H. G. (2016). Public Agencies and Private Firms. *Administration & Society, 15(2), 207-242.* doi: 10.1177/009539978301500203
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 9(1), 1–32.* doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401.
- Rainey, L. M., & Borders, L. D. (1997). Influential Factors in Career Orientation and Career Aspiration of Early Adolescent Girls. *Journal of Counseling Psychology, 44(2), 160–172.* doi:10.1037/0022-0167.44.2.160.
- Rakhmat. (2018). *Administrasi dan Akuntabilitas Publik: Edisi I*, Yogyakarta: Andi, ISBN: 978-979-29-6196-6.
- Robbins, S. P. (2002). *Perilaku Organisasi, Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan: Penerbit Prenhallindo*. Jakarta. Santoso, Singgih.
- Robbins, S. P. (2007). *Perilaku Organisasi, Edisi 8: Prentice Hall*, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior (13th Edition): USA: Pearson International Edition, Prentice -Hall.*
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* Retrieved from <http://sk.sagepub.com/books/service-quality> doi:10.4135/9781452229102
- Sani, H., Tamsah, H., & Munir, A. R. (2017). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Kantor Distrik Navigasi Kelas I Makassar. *Jurnal Mirai Management, 2(2), 270-282.*
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal, 22/8 (2001)*
- Osborne, D. and Gaebler, T. 1992. Reinventing Government. New York. *Journal of Leisure Research, 27(3), 302-304.* doi: 10.1002/22216.1995.11949751



- Schott, C., van Kleef, D. D., & Steen, T. (2015). What Does It Mean and Imply to be Public Service Motivated? *The American Review of Public Administration*, 45(6), 689-707. doi: 10.1177/0275074014533589
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*: Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business, Third Edition*: Southern, Illionis University.
- Seung-Ho, A., Meier, K. J., & Ladenburg, J. (2008). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels, in Arch G. Woodside (ed.). *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research, Volume 2)* Emerald Group Publishing Limited, pp.293 - 332.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, Vol. 4, No. 4 (Nov., 1993), pp. 577-594.
- Siagian, S. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sivanathan, N., & Cynthia Fekken, G. (2002). Emotional Intelligence, Moral Reasoning and Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 198–204, doi:10.1108/01437730210429061.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330-1339. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007>
- Sobel, M. E. (1986). Some New Results on Indirect Effects and Their Standard Errors in Covariance Structure Models. *Sociological Methodology*, 16, 159. doi:10.2307/270922, <https://www.jstor.org/stable/270922>.
- Sugiyono. (2004a). *Metode Penelitian Bisnis*: Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2004b). *Metode Penelitian Bisnis, Cetakan Keempat*, : Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*: Bandung: Alfabeta.
- Sunaryo, S., & Suyono, J. (2013). A Test of Model of the Relationship between Public Service. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res. Vol 2(1)*.
- Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuisisioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*: Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.

(2000). *Konsep, Proses, dan Implementasi Rencana Jangka Panjang*: Intama Artha Indonusa.

. *Metodologi Penelitian Kualitatif*: Surakarta: UNS.



- Syamsir. (2016). The Influence of Public Service Motivation on Service Quality of Civil Servants. *European Journal of Economics and Business Studies*, May-Aug 2016;; Vol.5 Nr. 1.
- Tamimi, Z. (2015). Inovasi Manajemen Pelayanan Publik Tim Emergency Service Kabupaten Bantaeng. *POLITIKA*, Vol. 6, No.1, April 2015.
- Tarigh, M. P., & Nezhad, F. R. (2016). The Impact of Job Satisfaction and Work Environment Friendly on Services Innovation with Mediator Role of Knowledge Sharing in Companies under Supervision of Parstousheh in Gilan Province. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, Vol. 85, 2016, p. 1017 - 1025.
- Taylor, J. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration*, Vol. 85 No. 4, pp., 931-959.2007.
- Taylor, J., & Taylor, R. (2011). Working Hard for More Money or Working Hard to Make a Difference? Efficiency Wages, Public Service Motivation, and Effort. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 67-86. doi: 10.1177/0734371x10394401
- Toha, M. (2010). *Ilmu Adminstrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Toha, M. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*: Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Toha, M. (2015). *Ilmu Administrasi Publik Kontenporer, Edisi Pertama, Cetakan Ke-6*: Media Graha, PT. Adhitya Andrebina Agung, Jakarta.
- Tjiptono, F. (2005). *Pemasaran Jasa*: Malang: Bayumedia Publishing.
- Tjiptono, F. (2008). *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*: Andi, ISBN 9797630900.
- Tjiptono, F., & Syakhroza, A. (1999). *Kepemimpinan Transformasional: Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999.
- Trivellas, P., Jacques, M., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399. doi: 10.1108/17542730910965083
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802. Doi:10.2307/256600.

M. (2017). Does Context Matter for the Type of Performance-Related Behavior of Public Service Motivated Employees? *Review of Public Personnel Administration*, 37(4), 405-429. doi: 10.1177/0734371x15591036



- van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2017). Clarifying the Relationship Between Public Service Motivation and In-Role and Extra-Role Behaviors: The Relative Contributions of Person-Job and Person-Organization Fit. *The American Review of Public Administration*, 47(6), 699-713. doi: 10.1177/0275074015617547
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545-556. doi: 10.1080/14719030701726697
- Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective, The UK and Germany. *Public Policy and Administration Volume 21 No. 1 Spring 2006*.
- Vaseer, A., & Shahzad, K. (2017). Internal Marketing, Job Satisfaction and Service Quality: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan. *The Dialogue, Volume XI Number 4*.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32*.
- Waldman, D. A., Bass, B. M., & Einstein, W. O. (1987). Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 177-186. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00251.x>.
- Wan Omar, W. A., & Hussin, F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship: A Study of Structural Equation Modeling (SEM). https://www.researchgate.net/publication/259453673_Transformational_Leadership_Style_and_Job_Satisfaction_Relationship_A_Study_of_Structural_Equation_Modeling_SEM.
- Wicaksono, K. W. (2014). *Telaah Kritis Administrasi & Manajemen Sektor Publik Di Indonesia: Menuju Sistem Penyediaan Barang Dan Penyelenggaraan Pelayanan Yang Berorientasi Publik*. Jakarta: Gava Media.
- Widodo, D. S. (2014). Influence of Leadership and Work Environment to Job Satisfaction and Impact to Employee Performance (Study on Industrial Manufacture in West Java). *Journal of Economics and Sustainable Development. Vol.5, No.26, 2014*.
- Willem, A., De Vos, A., & Buelens, M. (2010). Comparing Private and Public Sector Employees' Psychological Contracts. *Public Management Review*, 12(2), 275-302. doi: 10.1080/14719031003620323
- Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222. doi: 10.2307/2139277

(2001). Using SERVQUAL to Assess Customer Satisfaction with Public Services. *Managing Service Quality: An International Journal, Volume 11, Number 6, 2001, pp. 380-388*.



- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, October 2010.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, Vol. 72, Iss. 2, pp. 206–215. © 2011 by The American Society for Public Administration. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2011.02496 .x.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person—Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521. doi: 10.1177/0095399708320187
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*. 3rd Edition: Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*: Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. (2010a). *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi kelima)*: Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. (2010b). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. : Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. (2010c). *Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Kelima*: Jakarta: PT. Indeks.
- Yukl, G. A., & Wexley, K. N. (1984). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*: Illinois: Irwin, <https://books.google.co.id/books?isbn=0870946900>.
- Yuli, S. B. C. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*: UMM Press, Malang.
- Yunus, A., & Bachri, A. A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*, Vol. 1, Nomor 2, Juni 2013.
- Zulkarnain, Z., Tamsah, H., & Ilyas, G. B. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Mirai Management*, 3(1), 17-30.



Lampiran 1: Kuesioner

I Noresp: I

KUESIONER**KEPEMIMPINAN, *PUBLIK SERVICE MOTIVATION*, DAN KUALITAS
PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN BANTAENG**

oleh

**Jumiaty Nurung
(P09016008)****PENGANTAR**

Tolong dijawab dengan memberikan tanggapan atas pernyataan dengan angka 1 - 5 sesuai dengan persepsi Anda. Nilai **1** berarti **SANGAT TIDAK SETUJU** dan nilai **5** berarti **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut. Bila tidak mengerti maksud pernyataan segera hubungi Jumiaty Nurung di Nomor 0811415517 atau WA ke .

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bantaeng. Responden dijamin kerahasiaan identitasnya, olehnya itu diharapkan memberikan tanggapan atas pernyataan dalam kuesioner ini dengan sejujurnya tanpa ada kekhawatiran akan konsekuensi atau efek negatif dari tanggapan tersebut.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)

Umur :

Tingkat Pendidikan :

Lama Kerja/Pengalaman :

Alamat :

.....

.....

.....

Nomor Telepon/WA yang :

dapat dihubungi HP.

email:



tidak perlu

KEPEMIMPINAN (KPM)

diadopsi dari (Avolio, 2004; B.M. Bass & Avolio, 2000; Bernard M. Bass et al., 2003)

No.	Indikator dan Item	Nilai
KPMTOT01	Kepemimpinan Transformasional	
KPM 01	Saya menanamkan kebanggaan pada diri pegawai	
KPM 02	Saya menghabiskan waktu mengajar dan membina pegawai	
KPM 03	Saya mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika	
KPM 04	Saya memandang bahwa pegawai memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda	
KPM 05	Saya mendengarkan keprihatinan pegawai	
KPM 06	Saya mendorong pegawai untuk tampil/maju	
KPM 07	Saya meningkatkan motivasi pegawai	
KPM 08	Saya mendorong pegawai untuk berpikir lebih kreatif	
KPM 09	Saya menetapkan standar yang menantang bagi pegawai	
KPM 10	Saya dapat memikirkan kembali gagasan yang tidak pernah dipertanyakan	
KPMTOT02	Kepemimpinan transaksional	Nilai
KPM 11	Saya membuat harapan yang jelas	
KPM 12	Saya mengambil tindakan sebelum masalah kronis	
KPM 13	Saya membuat standar untuk melakukan pekerjaan	
KPM 14	Saya bekerja dengan kesepakatan	
KPM 15	Saya memonitor kinerja dan terus melacak kesalahan	

MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK (PSM)

diadopsi Perry, (1996) dan dikembangkan oleh Coursey and Pandey, (2007); Coursey, Perry et al., (2008)

No.	Indikator dan Item	Nilai
PSMTOT01	Ketertarikan pada pembuatan kebijakan	
PSM 01	Saya tertarik dengan politik	
PSM 02	Saya tertarik dengan pemberian dan pengambilan kebijakan publik	
PSM 03	Saya peduli dengan hal-hal yang berhubungan dengan politisi	
PSMTOT02	Komitmen untuk kepentingan umum	Nilai
PSM 04	Saya menganggap pelayanan publik sebagai tugas kewarganegaraan saya	
PSM 05	Pelayanan publik sangat penting bagi saya	
PSM 06	Saya senang melihat pejabat publik melakukan apa yang terbaik untuk seluruh masyarakat walaupun hal itu merugikan kepentingan saya	
	Belas kasih	Nilai
	Sulit bagi saya untuk menahan perasaan saat melihat	



	orang-orang dalam kesusahan	
PSM 08	Saya sering diingatkan oleh kejadian sehari-hari betapa berharganya kita satu sama lain	
PSM 09	Saya selalu tergerak meringankan penderitaan orang-orang yang kurang mampu	
PSM 10	Bagi saya, melihat kesejahteraan orang lain adalah bagian dari patriotisme	
PSMTOT04	Pengorbanan diri	Nilai
PSM 11	Melayani warga lain akan memberi saya perasaan yang baik meskipun tidak ada bayaran untuk itu	
PSM 12	Membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti bagi saya daripada prestasi pribadi	
PSM 13	Saya siap untuk melakukan pengorbanan yang sangat besar demi kebaikan masyarakat	
PSM 14	Saya yakin untuk menempatkan tugas sebelum diri sendiri	

**KEPUASAN KERJA PEGAWAI (KPK)
diadopsi dari Levy, 2017**

No.	Indikator dan Item	Nilai
KPKTOT01	Pekerjaan itu sendiri	Nilai
KPK 01	Pekerjaan ini menarik bagi saya	
KPK 02	Saya puas menerima pekerjaan sesuai keinginan	
KPK 03	Saya puas bisa melihat hasil pekerjaan ini	
KPKTOT02	Gaji saat ini	Nilai
KPK 04	Saya puas dengan penghasilan saat ini	
KPK 05	Saya menerima gaji dan tunjangan sesuai dengan tingkat pendidikan	
KPK 06	Saya menerima gaji dan tunjangan sesuai dengan pekerjaan saya	
KPKTOT03	Kesempatan untuk promosi	Nilai
KPK07	Memberikan kesempatan tak terbatas bagi saya untuk berkembang	
KPK 08	Mempromosikan saya secara obyektif	
	Memberikan promosi reguler pada saya	
	Pengawasan	Nilai
	Memberikan keleluasan bagi saya tapi menilai pekerjaan secara obyektif	



KPK 11	Saya selalu berada di sekitar bila dibutuhkan	
KPK 12	Saya tahu pekerjaan dengan baik	
KPKTOT05	Rekan kerja	Nilai
KPK 13	Saya selalu tertantang dengan rekan kerja	
KPK 14	Rekan kerja menyenangkan bagai keluarga sendiri	
KPK 15	Saya senang memiliki teman kerja yang cerdas	
KPKTOT06	Pekerjaan secara umum, Rekan kerja, Pengawasan, dan Gaji saat ini	Nilai
KPK 16	Saya nyaman dengan seluruh pekerjaan secara umum	
KPK 17	Saya senang dengan bekerja dari pada menganggur	
KPK 18	Semua pekerjaan bermanfaat bagi saya	

**KUALITAS PELAYANAN PUBLIK (KPP)
diadopsi dari McCabe et. al., (2007)**

No.	Indikator dan Item	Nilai
KPPTOT01	Keandalan (<i>Reliability</i>)	Nilai
KPP 01	Kami melakukan sesuatu sesuai janji	
KPP 02	Kami selalu bersimpati dan meyakinkan yang dilayani	
KPP 03	Kami harus bisa diandalkan	
KPP 04	Kami memberikan layanan sesuai dengan waktu yang dijanjikan	
KPP 05	Kami selalu menyimpan catatan secara akurat	
KPPTOT02	Jaminan (<i>Assurance</i>)	Nilai
KPP 06	Masyarakat harus bisa merasa aman dalam bertransaksi dengan kami	
KPP 07	Kami harus bersikap sopan	
KPP 08	Masyarakat harus bisa mempercayai kami	
KPP 09	Kami mendapatkan dukungan yang memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik	
KPPTOT03	Bukti Fisik (<i>tangibles</i>)	Nilai
KPP 10	Fasilitas fisik yang kami siapkan harus sesuai dengan jenis layanan yang diberikan	
KPP 11	Kami selalu pastikan berpakaian bagus dan tampil rapih	
KPP 12	Fasilitas fisik secara visual menarik	
	Kami selalu berusaha menampilkan peralatan terbaru	
	Empati (<i>Empathy</i>)	Nilai
	Kami seharusnya tidak memberi perhatian individual kepada Masyarakat	
	Kami seharusnya memberi perhatian yang sama kepada	



	seluruh masyarakat	
KPP 16	Realistis mengharapkan kami mengetahui kebutuhan yang dilayani	
KPP 17	Realistis mengharapkan kami menempatkan kepentingan terbaik kepada masyarakat	
KPP 18	Kami seharusnya memiliki waktu operasional yang nyaman bagi semua yang dilayani	
KPPTOT05	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	Nilai
KPP 19	Sangat realistis bila masyarakat mengharapkan respon yang cepat dari kami	
KPP 20	Kami selalu memberi tahu kapan layanan akan dilakukan	
KPP 21	Kami selalu rela membantu masyarakat	
KPP 22	Kami prioritaskan merespon permintaan masyarakat dengan cepat	



Lampiran 2: Master Data

No	Noresp	Unit Kerja / OPD	Jenis Kelamin	Umur (tahun)	Pend.	Pengalaman (tahun)	Jabatan
1	RESP001	Sekretaris Daerah	L	58	S1	32	Eselon 2
2	RESP002	Sekretaris Daerah	P	55	S1	35	Eselon 3
3	RESP003	Sekretaris Daerah	P	44	S1	26	Eselon 4
4	RESP004	Sekretaris Daerah	L	47	S2	20	Eselon 4
5	RESP005	Sekretaris Daerah	L	37	SMA	10	Fungs. Tertentu
6	RESP006	Sekretaris Daerah	L	39	S2	12	Eselon 3
7	RESP007	Sekretaris Daerah	L	32	S1	8	Eselon 4
8	RESP008	Sekretaris Daerah	P	50	S2	28	Eselon 4
9	RESP009	Sekretaris Daerah	P	40	S1	12	Fungs. Tertentu
10	RESP010	Sekretaris Daerah	P	51	S2	25	Eselon 3
11	RESP011	Sekretaris Daerah	P	38	S1	10	Fungs. Tertentu
12	RESP012	Sekretaris Daerah	L	50	S2	23	Eselon 3
13	RESP013	Sekretaris Daerah	P	31	S1	8	Fungs. Tertentu
14	RESP014	Sekretaris Daerah	P	31	S1	8	Eselon 4
15	RESP015	Sekretaris Daerah	L	46	S1	28	Eselon 3
16	RESP016	Sekretaris Daerah	P	41	S2	7	Eselon 4
17	RESP017	Sekretaris Daerah	L	59	S2	32	Eselon 2
18	RESP018	Sekretaris Daerah	L	52	S2	28	Eselon 2
19	RESP019	Sekretaris Daerah	P	44	S2	16	Eselon 3
20	RESP020	Sekretaris Daerah	L	44	S2	12	Eselon 4
21	RESP021	Sekretaris Daerah	L	51	S1	23	Eselon 4
22	RESP022	Sekretaris Daerah	L	45	S1	12	Eselon 4
23	RESP023	Sekretaris Daerah	L	50	S1	13	Fungs. Tertentu
24	RESP024	Sekretaris Daerah	P	48	S2	26	Eselon 3
25	RESP025	Sekretaris Daerah	P	38	S1	16	Fungs. Tertentu
26	RESP026	Sekretaris Daerah	P	41	SMA	6	Fungs. Tertentu
27	RESP027	Sekretaris Daerah	P	35	SMA	10	Fungs. Tertentu
		Sekretaris Daerah	P	37	SMK	11	Fungs. Tertentu
		Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	52	S1	25	Fungs. Tertentu



30	RESP030	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	52	S2	25	Eselon 3
31	RESP031	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	51	S1	31	Eselon 3
32	RESP032	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	49	S2	12	Eselon 3
33	RESP033	Badan Pengelola Keuangan Daerah	P	44	S2	12	Eselon 3
34	RESP034	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	45	S2	35	Eselon 4
35	RESP035	Badan Pengelola Keuangan Daerah	P	38	S1	16	Eselon 4
36	RESP036	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	36	S1	13	Fungs. Tertentu
37	RESP037	Badan Pengelola Keuangan Daerah	P	44	S1	11	Fungs. Tertentu
38	RESP038	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	39	S1	11	Eselon 4
39	RESP039	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	43	SMA	14	Fungs. Tertentu
40	RESP040	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	36	S1	8	Fungs. Tertentu
41	RESP041	Badan Pengelola Keuangan Daerah	P	31	S1	7	Fungs. Tertentu
42	RESP042	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	35	SMA	5	Fungs. Tertentu
43	RESP043	Badan Pengelola Keuangan Daerah	L	38	D3	8	Fungs. Tertentu
44	RESP044	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	L	50	S2	26	Eselon 2
45	RESP045	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	L	40	S1	15	Eselon 4
46	RESP046	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	L	49	S2	21	Eselon 4
47	RESP047	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	P	54	S2	32	Eselon 4
48	RESP048	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	L	46	S2	26	Eselon 3
49	RESP049	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	P	31	S1	12	Eselon 4
		Badan Penanggulangan Bencana Daerah	P	43	S1	10	Eselon 4a
		Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	L	47	S1	25	Eselon 3



52	RESP052	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	P	42	S2	15	Eselon 4
53	RESP053	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	L	40	S1	10	Eselon 4
54	RESP054	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	L	51	S2	20	Eselon 3
55	RESP055	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	L	43	S2	24	Eselon 3
56	RESP056	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	L	58	S1	35	Eselon 2
57	RESP057	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	L	55	S2	36	Eselon 4
58	RESP058	Dinas PMD, Pemberdayaan Perempuan dan PA	P	47	S2	13	Eselon 4
59	RESP059	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	52	S1	21	Eselon 2
60	RESP060	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	51	S2	24	Eselon 3
61	RESP061	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	52	S1	16	Eselon 3
62	RESP062	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	45	S2	10	Eselon 3
63	RESP063	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	41	S2	16	Eselon 3
64	RESP064	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	P	44	S2	16	Eselon 3
65	RESP065	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	P	46	S1	16	Eselon 3
66	RESP066	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	P	36	S2	18	Eselon 4
67	RESP067	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	44	S1	10	Eselon 4
68	RESP068	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	P	36	S1	11	Eselon 4
69	RESP069	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	P	36	SMK	12	Fungs. Tertentu
70	RESP070	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	35	S1	14	Fungs. Tertentu
71	RESP071	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	41	S1	10	Fungs. Tertentu
		Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	L	31	SMA	15	Fungs. Tertentu
		Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	P	41	SMA	12	Fungs. Tertentu
		Dinas Sosial	L	44	S1	24	Eselon 2



75	RESP075	Dinas Sosial	L	52	S2	25	Eselon 3
76	RESP076	Dinas Sosial	L	51	S2	22	Eselon 3
77	RESP077	Dinas Sosial	P	52	D4	29	Eselon 3
78	RESP078	Dinas Sosial	L	49	S1	13	Eselon 3
79	RESP079	Dinas Sosial	L	52	S1	27	Eselon 4
80	RESP080	Dinas Sosial	L	29	D4	4	Fungs. Tertentu
81	RESP081	Dinas Lingkungan Hidup	L	57	S2	28	Eselon 2
82	RESP082	Dinas Lingkungan Hidup	L	54	S2	28	Eselon 3
83	RESP083	Dinas Lingkungan Hidup	L	41	S1	16	Eselon 4
84	RESP084	Dinas Lingkungan Hidup	L	53	S1	32	Eselon 3
85	RESP085	Dinas Lingkungan Hidup	P	47	S1	27	Eselon 4
86	RESP086	Dinas Lingkungan Hidup	L	47	S1	10	Fungs. Tertentu
87	RESP087	Dinas Lingkungan Hidup	L	32	S2	12	Eselon 3
88	RESP088	Dinas Lingkungan Hidup	L	44	SMA	12	Fungs. Tertentu
89	RESP089	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	L	48	S2	20	Eselon 3
90	RESP090	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	P	53	S2	21	Eselon 2
91	RESP091	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	L	48	D3	25	Eselon 3
92	RESP092	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	L	37	S1	19	Eselon 3
93	RESP093	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	P	38	D3	10	Fungs. Tertentu
94	RESP094	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	L	54	S1	31	Eselon 4
95	RESP095	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	P	44	S1	11	Fungs. Tertentu
96	RESP096	Dinas Koperasi, Usaha Kecil, Menengah dan Perdagangan	P	50	S1	24	Eselon 3
97	RESP097	Dinas Perhubungan	L	56	S2	36	Eselon 3
98	RESP098	Dinas Perhubungan	L	52	S2	27	Eselon 3
99	RESP099	Dinas Perhubungan	L	44	S1	18	Eselon 3
100	RESP100	Dinas Perhubungan	L	47	S2	17	Eselon 4
101	RESP101	Dinas Perhubungan	L	55	S1	30	Eselon 4
102	RESP102	Dinas Perhubungan	L	45	S2	25	Eselon 4
		Dinas Perhubungan	L	33	S1	8	Eselon 4
		Dinas Perhubungan	L	49	S2	28	Eselon 3
		Dinas Perhubungan	L	39	S1	10	Eselon 4
		Dinas Perhubungan	P	50	S1	30	Eselon 4
		Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	L	52	S1	31	Fungs. Tertentu



108	RESP108	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	P	41	S1	8	Fungs. Tertentu
109	RESP109	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	P	38	S2	10	Eselon 4b
110	RESP110	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	P	43	S2	9	Eselon 3b
111	RESP111	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	P	37	S1	8	Eselon 4a
112	RESP112	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	L	51	S2	25	Eselon 3b
113	RESP113	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	L	40	S1	8	Eselon 4a
114	RESP114	Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian	L	34	D4	11	Eselon 4b
115	RESP115	Dinas Ketahanan Pangan	P	54	S2	27	Eselon 3
116	RESP116	Dinas Ketahanan Pangan	L	50	S2	23	Eselon 3
117	RESP117	Dinas Ketahanan Pangan	P	47	S2	19	Eselon 3
118	RESP118	Dinas Ketahanan Pangan	P	53	S2	33	Eselon 3
119	RESP119	Dinas Ketahanan Pangan	P	37	S1	10	Eselon 4
120	RESP120	Dinas Ketahanan Pangan	P	46	S1	25	Eselon 4
121	RESP121	Dinas Ketahanan Pangan	P	39	S1	11	Fungs. Tertentu
122	RESP122	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	L	54	S2	33	Eselon 2b
123	RESP123	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	L	49	S2	22	Eselon 3b
124	RESP124	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	L	35	D3	10	Fungs. Tertentu
125	RESP125	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	L	53	S1	32	Eselon 3b
126	RESP126	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	P	38	S1	7	Eselon 4a
127	RESP127	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	L	56	S1	36	Eselon 3b
128	RESP128	Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik dan Persandian	L	56	S2	28	Eselon 3a
129	RESP129	Dinas Pertanian	P	51	S2	24	Eselon 2
130	RESP130	Dinas Pertanian	P	58	SMA	12	Fungs. Tertentu
131	RESP131	Dinas Pertanian	P	51	S1	22	Eselon 3
		Dinas Pertanian	L	57	SMA	35	Eselon 3
		Dinas Pertanian	L	43	S1	11	Fungs. Tertentu
		Dinas Pertanian	P	32	S1	7	Eselon 4
		Dinas Pertanian	L	53	S1	15	Eselon 3



136	RESP136	Dinas Pertanian	L	46	S2	10	Eselon 4
137	RESP137	Dinas Pertanian	L	43	S1	11	Eselon 4
138	RESP138	Dinas Pertanian	L	38	SMA	10	Fungs. Tertentu
139	RESP139	Dinas Pertanian	L	37	S1	8	Eselon 4
140	RESP140	Dinas Pertanian	L	58	SMA	12	Fungs. Tertentu
141	RESP141	Dinas Pertanian	P	38	S1	9	Eselon 4
142	RESP142	Dinas Pertanian	L	38	SMA	9	Fungs. Tertentu
143	RESP143	Dinas Pertanian	P	45	S2	12	Eselon 4
144	RESP144	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	37	S1	12	Eselon 4a
145	RESP145	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	40	S1	12	Fungs. Tertentu
146	RESP146	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	39	S1	14	Fungs. Tertentu
147	RESP147	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	38	S1	11	Fungs. Tertentu
148	RESP148	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	38	S1	5	Fungs. Tertentu
149	RESP149	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	38	S1	13	Fungs. Tertentu
150	RESP150	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	54	S1	32	Eselon 4a
151	RESP151	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	33	S1	10	Fungs. Tertentu
152	RESP152	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	33	S1	10	Fungs. Tertentu
153	RESP153	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	32	SMA	9	Fungs. Tertentu
154	RESP154	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	32	S1	9	Fungs. Tertentu
155	RESP155	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	27	SMA	11	Fungs. Tertentu
156	RESP156	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	32	SMA	10	Fungs. Tertentu
157	RESP157	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	33	SMK	8	Fungs. Tertentu
158	RESP158	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	45	SMA	17	Fungs. Tertentu
		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	58	S3	37	Eselon 3b
		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	54	S2	34	Eselon 4a



161	RESP161	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	48	S2	10	Eselon 4a
162	RESP162	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	34	S1	8	Fungs. Tertentu
163	RESP163	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	56	D3	34	Eselon 4a
164	RESP164	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	51	S2	32	Eselon 3b
165	RESP165	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	45	S1	21	Eselon 4a
166	RESP166	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	32	S1	8	Fungs. Tertentu
167	RESP167	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	33	S1	8	Fungs. Tertentu
168	RESP168	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	39	S1	13	Eselon 4a
169	RESP169	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	41	S1	10	Eselon 4a
170	RESP170	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	32	S1	8	Fungs. Tertentu
171	RESP171	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	40	S1	9	Fungs. Tertentu
172	RESP172	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	58	S1	25	Eselon 3b
173	RESP173	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	50	S1	14	Fungs. Tertentu
174	RESP174	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	34	SMA	6	Fungs. Tertentu
175	RESP175	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	40	SMA	13	Fungs. Tertentu
176	RESP176	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	48	S1	9	Fungs. Tertentu
177	RESP177	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	50	S1	20	Eselon 4a
178	RESP178	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	51	S1	27	Eselon 4
179	RESP179	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	49	S1	26	Fungs. Tertentu
180	RESP180	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	33	SMA	8	Fungs. Tertentu
		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	40	S1	8	Eselon 4a
		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	51	SMA	30	Fungs. Tertentu



183	RESP183	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	40	SMA	10	Fungs. Tertentu
184	RESP184	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	44	S1	14	Fungs. Tertentu
185	RESP185	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	42	S1	13	Fungs. Tertentu
186	RESP186	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	44	S1	11	Eselon 4
187	RESP187	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	L	41	S2	23	Eselon 3a
188	RESP188	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	P	35	S1	12	Eselon 3
189	RESP189	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	L	44	S2	16	Eselon 3b
190	RESP190	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	L	50	S2	16	Eselon 3b
191	RESP191	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	P	35	S1	12	Fungs. Tertentu
192	RESP192	Dinas Perumahan, Kawasan Pemukiman dan Pertanahan	P	32	S1	6	Fungs. Tertentu
193	RESP193	Dinas Pemuda dan Olahraga	L	39	S1	20	Eselon 2
194	RESP194	Dinas Pemuda dan Olahraga	L	58	S2	32	Eselon 3
195	RESP195	Dinas Pemuda dan Olahraga	L	38	S1	10	Eselon 4
196	RESP196	Dinas Pemuda dan Olahraga	L	52	S1	27	Eselon 3
197	RESP197	Dinas Pemuda dan Olahraga	L	38	S2	18	Eselon 3
198	RESP198	Dinas Pemuda dan Olahraga	L	35	S1	7	Fungs. Tertentu
199	RESP199	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	L	50	S2	20	Eselon 2
200	RESP200	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	L	40	S2	15	Eselon 3
201	RESP201	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	P	42	S1	13	Eselon 3
202	RESP202	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	L	57	S1	38	Eselon 3
203	RESP203	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	L	33	S2	8	Eselon 3
204	RESP204	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	P	46	S1	19	Eselon 4
		Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	P	30	S1	6	Eselon 4
		Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	L	22	S1	1	Fungs. Tertentu
		Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	P	45	SMA	25	Eselon 4a



208	RESP208	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	P	39	S1	11	Fungs. Tertentu
209	RESP209	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	P	48	S1	24	Fungs. Tertentu
210	RESP210	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	P	42	S1	15	Eselon 4
211	RESP211	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	L	39	S2	15	Eselon 4a
212	RESP212	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	P	40	S1	10	Fungs. Tertentu
213	RESP213	Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	P	27	SMA	25	Fungs. Tertentu
214	RESP214	Dinas Pariwisata	P	30	S1	3	Fungs. Tertentu
215	RESP215	Dinas Pariwisata	L	50	S2	25	Fungs. Tertentu
216	RESP216	Dinas Pariwisata	P	53	S2	27	Eselon 3
217	RESP217	Dinas Pariwisata	L	40	S1	8	Eselon 4b
218	RESP218	Dinas Pariwisata	P	37	D4	19	Eselon 3b
219	RESP219	Dinas Pariwisata	L	51	S1	20	Eselon 4a
220	RESP220	Puskesmas Bissappu	L	35	D3	8	Fungs. Tertentu
221	RESP221	Puskesmas Bissappu	L	49	S1	16	Fungs. Tertentu
222	RESP222	Kecamatan Bantaeng	L	39	S2	20	Eselon 3b
223	RESP223	Kecamatan Bantaeng	L	55	S1	31	Eselon 4a
224	RESP224	Kecamatan Bantaeng	L	56	S2	32	Eselon 3a
225	RESP225	Kecamatan Bantaeng	P	49	S1	20	Fungs. Tertentu
226	RESP226	Kecamatan Bantaeng	P	52	SMA	30	Eselon 4a
227	RESP227	Kecamatan Bantaeng	P	48	S1	18	Eselon 4a
228	RESP228	Kecamatan Bantaeng	L	51	SMA	20	Fungs. Umum
229	RESP229	Kecamatan Bantaeng	L	36	SMA	8	Fungs. Umum
230	RESP230	Kecamatan Bantaeng	P	52	S1	17	Fungs. Umum
231	RESP231	Kecamatan Bantaeng	P	54	S1	30	Fungs. Tertentu
232	RESP232	Kecamatan Bantaeng	P	40	S1	17	Fungs. Umum
		Kecamatan Bissappu	L	57	S2	31	Eselon 3a
		Kecamatan Bissappu	L	48	S1	25	Eselon 4a
		Kecamatan Bissappu	P	50	S1	25	Eselon 4a
		Kecamatan Bissappu	L	57	SMA	31	Eselon 4a
		Kecamatan Bissappu	P	44	S1	25	Eselon 4a



238	RESP238	Kecamatan Bissappu	L	56	SMA	32	Eselon 4a
239	RESP239	Kecamatan Bissappu	L	39	SMA	6	Fungs. Tertentu
240	RESP240	Kecamatan Bissappu	L	35	SMA	8	Fungs. Tertentu
241	RESP241	Kecamatan Bissappu	P	49	SMA	27	Fungs. Tertentu
242	RESP242	Kecamatan Bissappu	L	44	S1	4	Fungs. Tertentu
243	RESP243	Kecamatan Bissappu	L	48	SMA	6	Fungs. Tertentu
244	RESP244	Kecamatan Tompobulu	L	52	S2	24	Eselon 3
245	RESP245	Kecamatan Tompobulu	L	53	S1	23	Eselon 3
246	RESP246	Kecamatan Tompobulu	P	39	S1	12	Eselon 4
247	RESP247	Kecamatan Tompobulu	P	37	S1	5	Eselon 4
248	RESP248	Kecamatan Tompobulu	P	48	S1	11	Eselon 4b
249	RESP249	Kecamatan Tompobulu	P	31	SMA	12	Fungs. Umum
250	RESP250	Kecamatan Tompobulu	P	34	SMA	5	Fungs. Umum
251	RESP251	Kecamatan Gantarangeke	L	51	S1	30	Eselon 3a
252	RESP252	Kecamatan Gantarangeke	P	49	S1	12	Eselon 4a
253	RESP253	Kecamatan Gantarangeke	L	46	S1	13	Fungs. Umum
254	RESP254	Kecamatan Gantarangeke	P	36	S1	16	Eselon 4b
255	RESP255	Kecamatan Gantarangeke	P	45	SMA	7	Fungs. Umum
256	RESP256	Kantor Kesbangpol	L	49	S1	27	Eselon 4
257	RESP257	Kantor Kesbangpol	L	43	S1	13	Eselon 4
258	RESP258	Kantor Kesbangpol	P	33	S1	8	Fungs. Tertentu
259	RESP259	Dinas Kesehatan	L	40	S1	13	Eselon 2
260	RESP260	Dinas Kesehatan	L	52	S2	30	Eselon 3a
261	RESP261	Dinas Kesehatan	P	40	S2	14	Eselon 3
262	RESP262	Dinas Kesehatan	L	43	S2	15	Eselon 3
263	RESP263	Dinas Kesehatan	L	33	S2	10	Eselon 3
264	RESP264	Dinas Kesehatan	P	39	S2	13	Eselon 4
265	RESP265	Dinas Kesehatan	L	44	S1	24	Fungs. Tertentu
266	RESP266	Dinas Kesehatan	P	41	S2	17	Fungs. Tertentu
		Kecamatan Uluere	L	57	S1	32	Eselon 3
		Kecamatan Uluere	P	52	S1	15	Fungs. Tertentu
		Kecamatan Uluere	L	55	S1	26	Eselon 3
		Kecamatan Uluere	L	52	S2	16	Eselon 4a



271	RESP271	Puskesmas Banyorang	P	46	S2	23	Fungs. Tertentu
272	RESP272	Puskesmas Moti	L	40	S2	23	Eselon 4a
273	RESP273	Puskesmas Banyorang	L	48	S1	27	Fungs. Tertentu
274	RESP274	Puskesmas Banyorang	L	50	S1	29	Fungs. Tertentu
275	RESP275	Puskesmas Banyorang	L	42	S1	12	Fungs. Tertentu
276	RESP276	Puskesmas Banyorang	P	45	S1	18	Fungs. Tertentu
277	RESP277	Puskesmas Banyorang	P	35	S1	8	Eselon 4a
278	RESP278	Puskesmas Kassi Kassi	L	42	S1	5	Fungs. Tertentu
279	RESP279	Puskesmas Dampang	P	37	D3	13	Fungs. Tertentu
280	RESP280	Puskesmas Dampang	P	39	SMA	11	Fungs. Tertentu
281	RESP281	Puskesmas Sinoa	P	36	S1	8	Fungs. Tertentu
282	RESP282	Puskesmas Dampang	P	33	S1	10	Fungs. Tertentu
283	RESP283	Puskesmas Lasepang	P	37	D3	4	Fungs. Tertentu
284	RESP284	Puskesmas Dampang	P	37	S1	10	Fungs. Tertentu
285	RESP285	Dinas Kesehatan	L	43	S2	23	Eselon 4a
286	RESP286	Dinas Kesehatan	L	41	S1	8	Fungs. Umum
287	RESP287	Puskesmas Kota	L	48	S2	15	Eselon 4a
288	RESP288	Puskesmas Kassi Kassi	P	33	S1	7	Fungs. Tertentu
289	RESP289	Puskesmas Dampang	P	33	S1	10	Fungs. Tertentu
290	RESP290	Kecamatan Sinoa	L	45	S1	1	Eselon 3
291	RESP291	Kecamatan Sinoa	L	38	S2	3	Eselon 3
292	RESP292	Kecamatan Sinoa	L	49	S1	6	Eselon 4
293	RESP293	Kecamatan Sinoa	P	31	S1	11	Fungs. Tertentu
294	RESP294	Dinas Perikanan dan Kelautan	L	49	S1	18	Eselon 3a
295	RESP295	Dinas Perikanan dan Kelautan	L	31	S1	8	Eselon 3
296	RESP296	Dinas Perikanan dan Kelautan	L	50	S1	20	Eselon 3
		Dinas Perikanan dan Kelautan	P	37	S1	12	Eselon 3
		Dinas Perikanan dan Kelautan	L	43	S1	20	Fungs. Tertentu
		Dinas Perikanan dan Kelautan	P	43	S1	11	Fungs. Tertentu
		Inspektorat Daerah	P	40	S1	15	Eselon 3a



301	RESP301	Inspektorat Daerah	L	49	S2	20	Eselon 2
302	RESP302	Inspektorat Daerah	L	51	S2	32	Eselon 3a
303	RESP303	Inspektorat Daerah	P	39	S2	7	Auditor
304	RESP304	Inspektorat Daerah	P	39	S1	15	Auditor
305	RESP305	Inspektorat Daerah	L	45	S1	12	Auditor
306	RESP306	Inspektorat Daerah	L	50	S1	25	Auditor
307	RESP307	Kecamatan Pa'jukukang	L	54	S1	28	Eselon 4
308	RESP308	Kecamatan Pa'jukukang	P	38	S1	9	Fungs. Tertentu
309	RESP309	Kecamatan Pa'jukukang	P	55	S1	32	Eselon 3b
310	RESP310	Kecamatan Pa'jukukang	P	40	S1	13	Fungs. Tertentu
311	RESP311	Kecamatan Pa'jukukang	L	32	S1	8	Fungs. Tertentu
312	RESP312	Sekretariat DPRD	L	56	S2	28	Eselon 3
313	RESP313	Sekretariat DPRD	L	42	S1	15	Eselon 4
314	RESP314	Sekretariat DPRD	L	40	S2	10	Eselon 4a
315	RESP315	Sekretariat DPRD	P	41	S1	9	Eselon 4a
316	RESP316	Sekretariat DPRD	P	33	D3	6	Fungs. Tertentu
317	RESP317	Sekretariat DPRD	P	42	D3	6	Fungs. Tertentu
318	RESP318	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	P	35	S2	14	Fungs. Tertentu
319	RESP319	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	L	30	D4	7	Fungs. Tertentu
320	RESP320	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	P	35	S1	17	Fungs. Tertentu
321	RESP321	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	P	45	S2	26	Fungs. Tertentu
322	RESP322	Kantor RSUD Prof Anwar Makkatutu	P	32	S1	15	Fungs. Tertentu
323	RESP323	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	55	S3	29	Eselon 2a
324	RESP324	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	57	S2	30	Eselon 3a
325	RESP325	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	38	S1	15	Fungs. Tertentu
326	RESP326	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	52	S2	24	Eselon 3b
		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	26	S1	8	Fungs. Tertentu
		Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	37	S2	8	Fungs. Tertentu



329	RESP329	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	35	SMA	8	Fungs. Tertentu
330	RESP330	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	48	S1	10	Fungs. Tertentu
331	RESP331	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	37	S1	12	Eselon 4a
332	RESP332	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	37	SMA	15	Fungs. Tertentu
333	RESP333	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	54	SMA	35	Eselon 3b
334	RESP334	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	53	S1	33	Eselon 4a
335	RESP335	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	P	42	S2	14	Eselon 4a
336	RESP336	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan	L	35	S1	15	Fungs. Tertentu
337	RESP337	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	L	50	S1	24	Eselon 2b
338	RESP338	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	L	56	S2	29	Eselon 3a
339	RESP339	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	L	28	S1	25	Eselon 3b
340	RESP340	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	P	45	S1	12	Eselon 4a
341	RESP341	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	L	36	S1	7	Eselon 4a
342	RESP342	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	L	36	S1	8	Fungs. Tertentu
343	RESP343	Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM	L	24	S1	1	Fungs. Tertentu
344	RESP344	BAPEDA	L	59	S3	33	Eselon 2
345	RESP345	BAPEDA	P	39	S1	20	Eselon 3
346	RESP346	BAPEDA	L	36	S1	9	Staf
347	RESP347	BAPEDA	L	40	S1	10	Staf
348	RESP348	BAPEDA	P	40	S1	8	Eselon 4
349	RESP349	BAPEDA	L	44	S2	21	Eselon 3
350	RESP350	BAPEDA	P	48	S1	25	Eselon 3
351	RESP351	BAPEDA	P	38	S2	19	Eselon 3
352	RESP352	Kecamatan Eremerasa	L	37	S1	12	Eselon 4
		Kecamatan Eremerasa	L	57	SMA	34	Eselon 3b
		Kecamatan Eremerasa	L	47	S1	18	Eselon 3a
		Kecamatan Eremerasa	L	55	S1	24	Eselon 1
		Kecamatan Eremerasa	P	37	S1	11	Staf
		Kecamatan Eremerasa	P	48	S1	11	Staf



358	RESP358	Satpol PP dan Damkar	L	48	S2	25	Eselon 2b
359	RESP359	Satpol PP dan Damkar	L	54	S1	33	Eselon 3a
360	RESP360	Satpol PP dan Damkar	L	53	S1	26	Eselon 3b
361	RESP361	Satpol PP dan Damkar	L	56	S2	30	Eselon 3b
362	RESP362	Satpol PP dan Damkar	L	55	S2	26	Eselon 3b
363	RESP363	Satpol PP dan Damkar	P	38	D4	15	Eselon 3b
364	RESP364	Satpol PP dan Damkar	L	39	S1	11	Eselon 4a
365	RESP365	Satpol PP dan Damkar	L	45	S1	21	Eselon 4a
366	RESP366	Satpol PP dan Damkar	L	47	S2	16	Eselon 4a
367	RESP367	Satpol PP dan Damkar	L	48	S1	15	Eselon 4a
368	RESP368	Satpol PP dan Damkar	L	39	S1	12	Staf
369	RESP369	Satpol PP dan Damkar	L	50	SMA	15	Staf



No	Kepemimpinan																
	Kepemimpinan Transformasional										Kepemimpinan Transaksional						
	KPM 01	KPM 02	KPM 03	KPM 04	KPM 05	KPM 06	KPM 07	KPM 08	KPM 09	KPM 10	TOT 01	KPM 11	KPM 12	KPM 13	KPM 14	KPM 15	TOT 02
1	5	2	5	5	5	5	5	4	4	4	44	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	44	5	5	5	5	5	25
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4	5	5	5	5	24
4	4	2	4	4	5	4	4	4	3	3	37	3	4	4	4	4	19
5	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	38	5	5	4	3	3	20
6	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	42	3	4	4	5	4	20
7	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	42	3	4	4	5	4	20
8	4	2	5	5	4	5	5	5	2	4	41	4	5	5	5	2	21
9	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	39	4	4	4	4	4	20
10	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	43	5	4	4	5	4	22
11	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	42	4	5	5	5	5	24
13	5	4	4	5	5	5	5	4	3	3	43	4	4	4	4	4	20
14	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	45	4	4	4	5	5	22
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	5	5	5	5	5	25
16	4	3	4	4	4	5	5	5	3	4	41	4	5	4	3	4	20
17	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	45	4	5	4	4	4	21
18	3	3	5	4	4	5	3	5	2	3	37	4	3	5	2	4	18
19	4	4	4	4	3	5	5	4	2	3	38	3	4	4	4	4	19
20	4	4	5	4	5	4	4	4	3	4	41	2	2	2	4	4	14
21	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38	3	4	4	4	3	18
22	3	2	4	4	3	4	4	4	3	3	34	4	4	4	4	3	19
23	4	4	4	5	4	3	5	4	4	2	39	5	4	3	4	2	18
24	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	3	4	4	2	3	16
25	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	35	4	4	4	4	3	19
26	5	5	5	4	5	4	5	4	1	4	42	4	4	5	5	4	22
27	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	41	5	5	4	4	3	21
28	5	4	3	3	3	4	4	4	5	3	38	5	5	4	5	3	22
29	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	45	4	4	5	4	4	21
30	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	41	4	4	4	5	3	20
31	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43	4	4	4	4	4	20
32	3	4	4	3	2	3	4	4	3	2	32	4	4	4	4	4	20
33	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	37	4	4	4	4	4	20
34	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4	5	5	5	4	23
35	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4	5	5	5	5	24
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3	4	4	4	4	19
37	4	4	4	5	5	5	5	5	2	3	42	5	5	5	5	5	25
38	4	3	3	4	4	5	4	4	3	3	37	4	4	3	3	4	18
39	4	2	4	4	3	3	5	5	4	3	37	4	3	4	4	4	19
40	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	25	4	4	4	4	2	18
41	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42	4	4	4	3	5	20
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	5	4	4	21
43	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	37	4	3	4	5	4	20
44	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	42	4	5	4	4	3	20
45	4	2	5	4	4	5	4	4	3	3	38	3	4	5	4	4	20
46	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	41	4	4	4	4	2	18
47	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39	4	4	5	3	2	18
48	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	20
49	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	42	4	4	4	3	4	19
50	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42	3	4	5	4	4	20
51	4	3	4	4	5	5	5	5	4	3	42	4	5	4	4	3	20
52	5	5	5	4	3	4	4	4	5	3	42	5	4	3	3	3	18
53	4	3	4	4	4	3	3	3	4	2	34	4	5	2	5	4	20
54	5	3	5	4	4	5	5	4	3	3	41	4	5	4	3	4	20
			5	4	4	5	5	4	4	3	41	4	5	4	3	4	20
			5	4	4	5	5	4	3	4	42	4	5	4	3	4	20
			4	4	4	5	5	5	5	4	46	4	4	5	2	4	19
			4	4	4	5	5	5	4	4	43	5	5	4	4	4	22
			5	4	5	5	4	4	5	5	47	4	5	5	5	5	24
			4	5	4	5	5	4	5	4	45	4	5	5	5	4	23
			5	4	5	4	4	4	4	3	41	4	4	4	5	3	20
			4	4	4	5	5	5	2	3	39	4	4	4	3	3	18



63	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	37	4	4	4	4	4	20
64	4	5	3	4	5	4	4	4	3	3	39	3	3	4	5	4	19
65	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	43	2	4	5	5	3	19
66	3	2	3	3	2	3	2	3	4	3	28	3	4	4	4	4	19
67	5	4	4	4	5	5	5	5	2	3	42	4	4	4	3	3	18
68	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	38	5	4	4	4	4	21
69	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	33	3	3	2	2	4	14
70	3	2	4	4	4	5	5	5	4	4	40	4	3	4	5	4	20
71	2	4	3	4	4	3	4	4	2	3	33	4	4	3	3	2	16
72	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	45	5	5	4	5	2	21
73	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	42	4	4	4	4	2	18
74	4	2	4	4	4	4	4	5	4	3	38	4	4	4	4	4	20
75	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	37	4	4	4	4	4	20
76	4	3	4	5	4	4	4	5	4	3	40	5	3	4	4	5	21
77	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	40	4	4	3	3	3	17
78	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	47	4	5	4	4	4	21
79	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	47	4	4	5	4	4	21
80	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	38	4	4	4	5	4	21
81	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	44	4	5	4	5	2	20
82	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	34	3	4	4	4	3	18
83	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	41	4	4	4	4	4	20
84	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	45	5	4	5	4	4	22
85	4	2	4	4	4	4	3	4	3	3	35	3	4	3	4	1	15
86	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	40	4	5	4	4	4	21
87	4	3	3	4	5	4	3	4	4	3	37	3	4	3	3	3	16
88	2	4	3	5	4	3	3	5	4	3	36	5	5	4	5	3	22
89	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	44	5	5	5	4	4	23
90	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	41	4	5	5	4	4	22
91	5	2	5	4	5	5	4	4	4	3	41	4	5	4	4	4	21
92	4	3	5	4	5	4	4	5	5	5	44	4	5	3	4	4	20
93	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	38	4	4	5	4	3	20
94	3	3	4	4	5	4	5	5	4	3	40	4	4	5	5	2	20
95	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	34	4	4	4	5	4	21
96	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	43	5	5	4	4	4	22
97	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	42	4	5	5	4	3	21
98	5	3	5	4	4	5	4	5	4	3	42	4	4	5	4	3	20
99	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	36	4	4	4	5	4	21
100	5	2	3	4	4	5	5	5	3	2	38	5	5	5	2	2	19
101	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42	4	5	4	4	4	21
102	4	3	5	5	4	4	4	5	4	5	43	3	5	3	5	4	20
103	3	3	5	4	4	5	5	5	4	3	41	5	5	5	4	3	22
104	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41	4	5	4	4	4	21
105	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	20
106	4	2	5	5	5	5	5	4	2	2	39	4	5	4	4	5	22
107	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	42	4	4	4	4	4	20
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	5	5	5	5	5	25
109	5	3	5	5	4	4	4	5	4	4	43	4	4	4	4	4	20
110	5	3	4	4	4	3	3	3	2	2	34	4	4	4	4	3	19
111	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43	4	4	4	3	5	20
112	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	45	5	5	5	2	5	22
113	3	2	3	33	2	3	3	3	3	3	58	4	4	3	3	3	17
114	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	34	4	4	5	3	4	20
115	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	44	5	4	4	4	3	20
116	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47	4	4	4	5	4	21
117	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	37	4	4	4	4	4	20
118	5	4	4	5	4	5	5	5	2	4	43	4	4	4	5	4	21
119	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	43	4	5	5	4	5	23
120	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	41	4	3	3	4	3	17
121	5	3	5	4	3	4	3	3	4	4	38	4	4	5	4	4	21
			5	4	4	5	5	4	4	5	45	4	5	5	5	4	23
			3	3	3	3	4	5	2	4	33	5	4	5	2	1	17
			5	4	4	5	5	5	4	4	46	5	4	5	5	5	24
			4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	5	4	4	21
			3	4	4	3	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20
			3	4	3	3	3	5	4	4	36	5	5	3	5	4	22
			5	5	5	5	5	5	4	4	47	5	5	5	5	5	25
			4	4	4	4	4	4	3	4	39	3	4	4	4	4	19



Optimization Software:
www.balesio.com

130	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3	4	4	5	4	20
131	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	41	3	4	4	4	4	19
132	4	2	4	5	3	3	3	4	2	4	34	3	4	4	5	4	20
133	4	5	4	4	5	3	3	4	5	4	41	3	4	4	4	4	19
134	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	4	4	4	4	3	19
135	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	39	3	4	4	4	4	19
136	4	5	4	4	5	3	3	5	4	5	43	4	4	4	4	4	20
137	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	43	4	4	4	4	4	20
138	3	5	5	4	4	4	4	3	3	4	39	3	4	5	4	4	20
139	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37	2	4	3	4	4	17
140	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37	4	4	3	4	4	19
141	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37	3	4	4	4	5	20
142	5	4	5	5	4	4	4	5	3	4	43	4	4	4	4	4	20
143	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	35	3	4	5	4	4	20
144	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	33	4	5	3	3	3	18
145	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	28	4	4	3	3	3	17
146	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	36	4	4	4	4	4	20
147	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	28	4	5	3	3	3	18
148	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	20
149	2	4	3	3	4	3	3	5	4	5	36	5	4	5	5	5	24
150	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	42	5	4	4	4	5	22
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
153	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	46	5	5	5	5	5	25
154	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4	4	4	4	3	19
155	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39	5	4	5	4	2	20
156	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	44	5	5	5	4	4	23
157	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	44	5	5	5	4	5	24
158	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42	4	4	4	4	4	20
159	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	5	4	21
160	4	2	4	5	4	4	5	5	4	4	41	5	5	5	4	4	23
161	4	4	4	5	4	5	4	5	2	5	42	4	4	4	4	5	21
162	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
163	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	4	4	4	4	4	20
164	4	3	5	4	4	5	5	5	3	4	42	5	4	5	5	2	21
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
166	4	4	3	5	5	5	5	3	3	3	40	3	5	4	5	4	21
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
168	4	2	3	5	4	5	4	4	3	3	37	4	4	4	4	4	20
169	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
170	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36	4	4	4	4	3	19
171	4	2	4	5	4	5	5	5	3	4	41	4	4	4	4	4	20
172	2	5	4	4	4	5	5	5	4	4	42	5	4	5	5	4	23
173	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	36	4	3	4	3	4	18
174	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	43	4	4	4	4	4	20
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
176	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
177	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	5	4	21
178	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42	4	4	4	4	4	20
179	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	40	4	4	4	4	4	20
180	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	40	4	4	4	4	4	20
181	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	45	4	4	5	5	5	23
182	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	36	4	4	4	4	4	20
183	4	2	4	5	4	5	4	5	4	4	41	5	4	4	5	2	20
184	2	2	4	4	4	4	5	4	3	2	34	3	4	5	4	3	19
185	2	3	5	4	4	5	5	5	3	3	39	4	4	4	4	5	21
186	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	40	4	4	5	4	3	20
187	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	44	4	4	5	4	4	21
188	4	3	4	5	5	5	5	5	4	3	43	5	5	4	5	2	21
			2	4	4	5	5	5	4	4	40	4	4	4	4	3	19
			4	5	4	5	5	5	4	3	43	5	4	4	3	4	20
			4	4	4	4	5	4	3	4	39	5	4	4	5	3	21
			4	4	4	5	5	5	4	3	41	4	5	4	3	4	20
			4	5	5	5	5	5	4	4	47	5	5	5	4	5	24
			4	5	5	5	4	4	4	3	41	4	4	4	3	5	20
			3	4	4	5	5	5	4	3	41	4	4	3	3	2	16
			5	5	5	4	5	5	3	3	42	5	3	5	5	4	22



Optimization Software:
www.balesio.com

197	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	15
198	5	3	4	5	5	5	5	5	4	3	44	4	4	4	5	3	20
199	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	44	4	5	5	5	5	24
200	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	39	4	4	4	4	4	20
201	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	41	4	5	4	5	4	22
202	4	2	4	5	4	4	4	4	2	4	37	4	4	4	4	4	20
203	3	2	4	3	4	5	5	5	4	4	39	4	5	5	4	4	22
204	4	2	4	5	4	4	4	4	2	4	37	4	4	4	4	4	20
205	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	43	4	4	4	4	3	19
206	5	3	5	5	4	5	5	5	3	3	43	4	5	4	5	3	21
207	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	41	5	4	4	4	4	21
208	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
209	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	4	4	4	4	3	19
210	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	38	4	4	4	4	4	20
211	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	40	4	4	4	4	4	20
212	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
213	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
214	3	5	4	4	5	5	4	5	4	3	42	5	3	5	4	5	22
215	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	38	3	3	3	3	3	15
216	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	45	4	4	5	3	4	20
217	4	3	4	4	4	5	4	4	3	3	38	4	4	4	4	4	20
218	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	45	5	5	5	4	4	23
219	4	4	4	5	3	4	4	3	3	4	38	4	4	4	5	4	21
220	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	46	5	5	5	5	5	25
221	5	5	5	5	4	5	5	4	3	5	46	5	5	5	5	4	24
222	1	3	4	4	5	4	4	4	5	4	38	3	4	5	4	4	20
223	1	3	4	4	4	4	5	5	2	4	36	4	4	5	4	4	21
224	4	3	5	5	4	5	5	5	4	3	43	3	4	4	3	5	19
225	3	3	4	4	4	4	5	4	2	4	37	4	4	4	4	2	18
226	4	3	4	4	3	5	3	4	3	5	38	5	3	5	5	3	21
227	1	3	4	4	4	4	5	5	2	4	36	4	4	5	4	4	21
228	2	3	4	4	4	5	5	4	3	4	38	4	4	4	4	4	20
229	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	38	3	4	2	4	4	17
230	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	39	4	4	4	4	4	20
231	2	3	3	5	4	4	4	5	3	4	37	4	4	2	4	4	18
232	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	35	4	5	5	4	2	20
233	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	44	5	5	5	5	5	25
234	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	46	4	5	5	5	4	23
235	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47	5	5	5	4	4	23
236	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	45	4	5	5	4	5	23
237	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	46	5	5	5	5	5	25
238	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	43	5	5	5	5	5	25
239	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	46	5	5	5	5	5	25
240	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	46	5	4	5	4	5	23
241	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47	5	5	5	5	4	24
242	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	46	5	5	5	4	5	24
243	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	46	5	5	5	5	4	24
244	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	41	5	4	4	4	4	21
245	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	34	4	4	4	4	4	20
246	5	2	4	4	5	5	5	5	2	2	39	5	4	4	4	4	21
247	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	39	4	4	4	4	4	20
248	4	4	3	4	4	4	3	3	2	5	36	4	2	4	4	2	16
249	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20
250	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	40	4	4	4	5	3	20
251	5	5	4	4	5	5	5	5	2	4	44	5	5	4	5	4	23
252	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	46	4	5	5	5	5	24
253	4	4	4	5	5	4	5	5	3	4	43	4	4	5	5	2	20
254	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	43	4	4	4	4	4	20
255	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43	5	4	5	4	2	20
			5	4	4	5	5	5	3	4	43	5	5	5	4	5	24
			4	5	3	3	3	4	3	3	35	5	4	4	5	2	20
			4	5	4	5	5	5	4	3	43	4	4	4	4	3	19
			4	5	4	4	4	4	4	3	38	4	5	4	5	4	22
			5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	25
			4	5	4	5	4	5	4	4	40	4	4	4	4	4	20
			4	5	5	5	5	5	5	4	42	5	5	5	5	5	25
			5	5	5	5	5	5	5	4	48	5	5	5	4	4	23



264	3	2	4	4	4	5	5	5	4	4	40	3	4	4	4	3	18
265	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	45	5	4	5	4	5	23
266	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	44	5	5	5	4	5	24
267	2	4	3	5	4	5	4	4	4	4	39	5	4	3	5	3	20
268	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	30	4	5	4	3	2	18
269	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	39	4	4	4	4	3	19
270	5	4	5	5	4	3	3	3	4	2	38	4	4	4	4	4	20
271	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	39	3	4	4	4	4	19
272	4	3	4	4	3	5	5	4	2	2	36	4	4	4	4	3	19
273	4	2	4	5	4	4	5	5	2	4	39	5	4	4	5	5	23
274	2	2	4	5	3	5	5	5	3	4	38	4	4	5	4	3	20
275	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	43	3	5	4	4	4	20
276	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	34	4	4	4	4	4	20
277	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	20
278	4	2	4	4	4	4	5	5	2	4	38	4	4	5	4	4	21
279	2	2	3	3	4	3	3	2	3	3	28	3	4	4	4	4	19
280	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	43	4	4	4	4	4	20
281	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	27	4	4	4	4	2	18
282	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	42	4	4	4	4	2	18
283	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42	5	5	3	3	4	20
284	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	44	5	5	5	4	4	23
285	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	38	4	4	4	4	4	20
286	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	38	4	4	4	4	4	20
287	2	3	4	4	4	5	5	5	4	3	39	3	4	4	3	2	16
288	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	43	4	4	4	4	4	20
289	4	2	4	5	4	5	5	5	5	2	41	4	4	4	4	4	20
290	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	42	4	5	5	4	3	21
291	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	42	4	5	5	5	3	22
292	3	3	4	3	4	4	5	5	3	3	37	4	5	5	5	3	22
293	5	3	4	3	4	4	5	3	4	3	38	4	4	3	4	4	19
294	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	35	4	4	5	4	3	20
295	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	37	2	3	2	3	3	13
296	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	22	5	5	4	3	4	21
297	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	41	4	4	4	5	4	21
298	4	2	4	4	5	4	5	5	4	4	41	4	4	4	5	4	21
299	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	46	3	5	5	5	5	23
300	4	3	4	4	4	5	5	5	3	3	40	4	4	4	4	4	20
301	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	40	4	4	4	4	2	18
302	4	4	4	3	4	5	5	3	4	4	40	4	5	5	4	4	22
303	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	37	4	4	4	4	4	20
304	4	4	5	4	4	5	4	5	2	4	41	4	4	5	4	5	22
305	3	3	5	4	4	5	5	5	3	3	40	4	4	4	4	4	20
306	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	44	4	5	5	4	4	22
307	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	46	5	4	5	4	4	22
308	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	46	4	5	5	5	5	24
309	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	25
310	3	5	5	5	4	5	4	4	4	5	44	5	5	5	5	4	24
311	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	47	5	5	5	5	5	25
312	5	5	4	4	5	4	4	4	5	3	43	4	4	4	4	4	20
313	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	47	4	5	5	5	5	24
314	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	46	5	5	4	4	4	22
315	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2	30	5	4	4	5	4	22
316	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3	42	4	4	4	4	3	19
317	4	2	3	3	4	4	4	4	3	3	34	3	4	4	4	4	19
318	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33	4	4	4	4	4	20
319	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33	4	4	4	4	4	20
320	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42	4	4	4	4	4	20
321	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33	4	4	4	4	4	20
322	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	33	4	4	4	4	4	20
			5	5	4	4	4	4	4	4	43	5	5	5	4	3	22
			5	5	4	4	4	4	4	4	43	5	5	5	4	3	22
			4	5	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	20
			4	5	4	5	5	5	4	3	43	4	5	5	4	2	20
			3	4	5	5	4	4	3	3	40	4	4	4	4	5	21
			4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
			4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
			4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	4	4	20



Optimization Software:
www.balesio.com

331	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	5	5	3	3	20
332	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
333	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	40	4	5	4	4	3	20
334	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	5	5	4	4	2	20
335	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40	4	5	4	5	3	21
336	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	5	5	5	5	2	22
337	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	45	4	4	4	4	4	20
338	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	45	4	4	4	4	4	20
339	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	43	4	4	4	4	4	20
340	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	46	4	4	4	4	4	20
341	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
342	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
343	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	43	4	3	4	4	5	20
344	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	43	5	5	4	4	3	21
345	5	2	5	4	4	4	5	5	3	3	40	5	5	4	4	3	21
346	4	3	4	5	3	4	4	4	3	3	37	2	2	3	4	2	13
347	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	4	20
348	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	45	3	4	4	4	3	18
349	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31	4	4	4	3	3	18
350	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	36	4	4	4	4	4	20
351	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	36	4	4	4	4	4	20
352	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
353	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	3	3	18
354	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4	4	4	4	4	20
355	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	37	4	5	5	5	3	22
356	3	3	4	4	4	5	5	5	4	4	41	4	4	4	3	4	19
357	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	3	4	19
358	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38	4	5	4	4	4	21
359	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38	4	4	4	4	4	20
360	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38	5	5	5	5	5	25
361	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	46	5	5	5	5	3	23
362	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	46	5	5	5	5	5	25
363	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	45	4	4	4	4	3	19
364	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38	4	4	4	4	4	20
365	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	20
366	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	36	5	3	3	5	5	21
367	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	45	5	5	5	5	5	25
368	5	3	4	5	5	4	4	5	4	3	42	5	4	5	4	5	23
369	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	43	5	4	5	4	5	23



No.	Motivasi Pelayanan Publik																	
	Ketertarikan pada Pembuatan Kebijakan				Komitmen untuk Kepentingan Umum				Belas Kasih					Pengorbanan Diri				
	PSM 01	PSM 02	PSM 03	TOT 03	PSM 04	PSM 05	PSM 06	TOT 04	PSM 07	PSM 08	PSM 09	PSM 10	TOT 05	PSM 11	PSM 12	PSM 13	PSM 14	TOT 06
1	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	5	17	4	4	5	5	18
2	2	4	4	10	4	4	2	10	4	4	4	5	17	4	2	4	4	14
3	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	4	4	3	11	4	3	3	10	4	3	3	4	14	4	4	4	4	16
5	3	4	4	11	5	5	4	14	5	5	4	3	17	4	4	4	4	16
6	3	4	3	10	4	5	4	13	4	4	4	5	17	4	4	5	3	16
7	3	4	3	10	4	5	4	13	4	4	4	5	17	4	5	4	3	16
8	3	4	3	10	5	5	4	14	5	5	5	4	19	5	2	4	4	15
9	3	4	3	10	4	4	4	12	2	4	4	4	14	4	4	3	4	15
10	5	4	5	14	4	4	4	12	5	4	5	4	18	5	4	5	4	18
11	2	4	5	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18
12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
13	3	5	2	10	4	4	4	12	5	5	5	4	19	5	4	5	4	18
14	3	3	5	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18
15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
16	3	4	3	10	5	5	3	13	4	5	4	5	18	4	3	4	4	15
17	3	5	5	13	4	5	4	13	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18
18	3	3	4	10	4	5	4	13	4	4	5	3	16	5	4	4	4	17
19	3	4	4	11	4	4	4	12	5	5	4	4	18	5	3	4	3	15
20	3	3	3	9	4	4	4	12	5	5	5	4	19	4	3	4	5	16
21	3	3	4	10	3	4	3	10	4	4	4	3	15	3	3	4	4	14
22	4	4	3	11	4	3	4	11	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15
23	4	5	3	12	5	5	3	13	4	4	4	4	16	3	2	4	4	13
24	3	5	3	11	4	4	4	12	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15
25	4	4	3	11	3	4	4	11	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14
26	2	4	2	8	4	4	2	10	4	5	2	4	15	4	4	4	4	16
27	3	4	3	10	5	5	4	14	5	5	4	3	17	4	4	4	4	16
28	3	4	3	10	5	5	4	14	5	5	4	3	17	4	4	4	4	16
29	3	4	3	10	5	5	4	14	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
30	5	4	4	13	5	5	5	15	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
31	3	5	4	12	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	4	5	4	17
32	3	3	3	9	3	3	4	10	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
33	4	4	4	12	3	4	5	12	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
34	3	4	3	10	5	5	5	15	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19
35	3	4	4	11	5	5	4	14	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19
36	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	3	16	4	4	3	4	15
37	4	2	4	10	5	5	2	12	5	4	4	5	18	5	4	5	5	19
38	3	3	4	10	3	4	4	11	4	4	5	4	17	5	4	5	4	18
39	4	4	3	11	5	5	1	11	4	4	4	4	16	4	2	3	4	13
40	3	3	3	9	3	3	3	9	4	2	3	2	11	3	3	3	3	12
41	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
42	3	4	3	10	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	5	5	4	19
43	4	4	5	13	5	4	4	13	5	5	4	3	17	3	2	3	3	11
44	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	5	17	5	4	5	4	18
45	3	4	4	11	4	5	4	13	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15
46	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
47	3	4	4	11	4	5	3	12	4	4	4	3	15	4	4	4	3	15
48	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
49	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
50	3	4	4	11	4	5	4	13	4	5	5	4	18	4	3	4	4	15
51	3	4	4	11	4	5	4	13	3	4	4	4	15	4	4	3	4	15
52	4	5	3	12	4	4	4	12	5	5	5	4	19	3	3	3	5	14
53	3	4	3	10	4	3	3	10	4	4	4	4	16	5	2	4	3	14
	3			10	4	5	3	12	4	5	5	3	17	5	1	4	4	14
	4			11	4	5	4	13	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17
	3			10	4	5	4	13	3	4	5	4	16	5	2	4	4	15
	3			10	4	5	3	12	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
	4			11	4	4	4	12	4	4	5	4	17	5	5	5	4	19
	5			14	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19
	4			12	5	4	5	14	4	5	5	5	19	4	5	5	4	18
	3			10	4	5	4	13	4	4	5	5	18	5	3	4	3	15



62	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17
63	3	4	4	11	3	4	3	10	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14
64	4	5	3	12	4	4	4	12	5	4	4	5	18	4	3	4	3	14
65	4	3	3	10	4	4	2	10	5	5	5	5	20	5	3	4	2	14
66	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	5	17	5	3	4	3	15
67	3	5	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17
68	3	4	3	10	3	4	4	11	5	5	5	5	20	4	5	5	3	17
69	2	5	5	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
70	3	4	3	10	4	4	5	13	4	5	5	5	19	4	4	5	4	17
71	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14
72	2	4	5	11	5	5	2	12	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
73	3	5	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15
74	3	5	2	10	2	4	4	10	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14
75	4	4	3	11	2	4	2	8	4	3	4	4	15	4	3	4	3	14
76	3	3	4	10	3	5	3	11	3	5	4	4	16	5	2	4	4	15
77	3	5	4	12	4	4	4	12	4	4	5	4	17	5	3	3	5	16
78	4	4	3	11	3	4	3	10	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15
79	3	4	3	10	5	5	4	14	5	4	4	5	18	4	4	4	5	17
80	3	4	3	10	4	5	4	13	5	4	5	5	19	5	5	5	4	19
81	4	3	4	11	5	5	4	14	3	4	4	4	15	4	3	4	5	16
82	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15
83	4	3	4	11	5	4	1	10	4	4	5	4	17	5	1	4	4	14
84	4	4	4	12	4	5	4	13	5	5	5	4	19	5	3	5	3	16
85	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	3	3	14	4	3	4	4	15
86	4	4	3	11	4	5	4	13	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16
87	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
88	3	5	3	11	4	4	4	12	5	5	5	3	18	5	2	5	4	16
89	3	4	3	10	4	5	1	10	4	4	5	4	17	5	4	4	4	17
90	3	4	3	10	4	4	4	12	4	5	5	4	18	4	4	5	5	18
91	3	4	3	10	4	5	3	12	4	5	5	3	17	5	1	4	4	14
92	3	5	3	11	4	4	5	13	4	5	5	4	18	5	2	4	3	14
93	4	3	4	11	4	4	5	13	3	4	5	4	16	4	4	3	4	15
94	4	4	3	11	4	4	5	13	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17
95	3	5	3	11	4	4	4	12	5	5	4	5	19	5	5	4	5	19
96	3	4	4	11	4	4	4	12	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19
97	4	3	4	11	5	5	4	14	5	5	5	4	19	5	2	4	4	15
98	4	3	4	11	5	4	5	14	5	5	5	4	19	5	4	4	4	17
99	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
100	3	5	3	11	4	4	3	11	4	5	5	4	18	5	4	4	4	17
101	3	4	3	10	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
102	3	4	4	11	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
103	2	4	4	10	5	4	4	13	4	5	5	3	17	5	4	4	3	16
104	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
105	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
106	2	5	5	12	4	5	5	14	4	5	5	4	18	4	2	5	4	15
107	3	4	4	11	4	5	5	14	4	4	4	5	17	4	5	4	5	18
108	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
109	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	5	19	4	5	4	5	18
110	2	4	3	9	3	3	4	10	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15
111	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	5	17	5	2	4	4	15
112	2	4	5	11	4	5	4	13	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
113	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
114	3	3	3	9	3	3	4	10	4	4	4	3	15	4	3	4	3	14
115	3	4	3	10	4	5	3	12	5	5	5	5	20	5	3	5	3	16
116	3	4	3	10	5	5	4	14	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
117	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
118	3	4	3	10	5	5	5	15	4	4	4	5	17	5	1	4	4	14
119	3	4	3	10	5	5	5	15	4	4	4	5	17	5	4	5	4	18
120	2	5	4	12	4	4	4	12	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19
	3			10	4	4	3	11	4	5	4	3	16	4	3	4	4	15
	5			13	5	5	5	15	5	4	5	5	19	4	4	5	4	17
	2			9	4	3	2	9	4	3	3	4	14	5	3	3	3	14
	5			15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
	3			10	5	5	4	14	5	5	4	5	19	4	4	5	4	17
	3			10	3	3	4	10	4	4	4	3	15	4	3	3	4	14
	3			11	4	5	3	12	5	5	5	4	19	4	3	5	4	16
	5			15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20



Optimization Software:
www.balesio.com

129	3	5	3	11	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
130	3	5	3	11	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
131	3	3	3	9	4	4	1	9	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
132	3	5	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
133	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
134	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
135	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
136	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
137	3	4	4	11	4	4	3	11	3	2	2	3	10	4	5	4	4	17
138	3	4	4	11	4	4	3	11	3	5	5	3	16	4	4	4	4	16
139	3	4	4	11	4	4	3	11	3	2	2	3	10	4	4	4	4	16
140	3	4	4	11	4	4	3	11	3	2	2	3	10	4	4	4	4	16
141	3	4	4	11	4	4	3	11	3	2	2	3	10	4	4	4	4	16
142	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
143	3	4	4	11	4	4	3	11	3	5	5	3	16	4	4	4	4	16
144	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	5	3	14	3	3	4	4	14
145	4	2	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
146	4	3	2	9	3	4	3	10	5	3	3	3	14	3	3	4	4	14
147	4	2	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
148	4	3	3	10	3	4	3	10	3	3	3	4	13	4	3	4	4	15
149	3	4	4	11	4	4	4	12	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
150	3	4	3	10	4	4	4	12	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
151	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
152	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
153	4	5	5	14	5	5	5	15	5	4	5	5	19	5	5	5	4	19
154	3	4	3	10	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
155	4	5	4	13	5	5	3	13	5	5	3	4	17	4	4	3	4	15
156	5	5	5	15	5	4	5	14	5	4	5	5	19	5	5	5	4	19
157	5	4	3	12	5	5	5	15	4	5	5	4	18	5	4	5	4	18
158	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
159	4	3	4	11	4	5	4	13	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16
160	4	4	3	11	5	5	3	13	5	5	5	4	19	5	2	4	4	15
161	4	4	4	12	4	4	2	10	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
162	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
163	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
164	3	4	3	10	4	5	2	11	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18
165	3	5	3	11	4	4	4	12	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
166	3	4	3	10	4	5	5	14	4	5	5	5	19	4	5	4	5	18
167	2	4	4	10	4	4	2	10	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
168	3	4	4	11	4	4	4	12	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
169	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
170	3	4	3	10	4	4	4	12	4	3	4	3	14	5	4	4	4	17
171	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	4	3	3	14
172	3	5	3	11	4	4	4	12	4	5	5	4	18	4	5	4	4	17
173	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	4	3	15	5	3	3	3	14
174	3	5	5	13	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16
175	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
176	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
177	3	4	3	10	3	4	4	11	3	4	5	5	17	4	3	3	4	14
178	4	4	2	10	4	4	2	10	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
179	3	3	4	10	4	4	4	12	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
180	3	3	4	10	4	4	4	12	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
181	3	4	3	10	4	4	5	13	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19
182	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	4	3	14	4	3	3	3	13
183	4	4	3	11	4	5	4	13	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16
184	2	5	5	12	4	4	4	12	4	4	5	3	16	4	4	5	4	17
185	3	4	3	10	4	5	3	12	4	5	5	4	18	5	3	5	4	17
186	4	3	3	12	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
187	4	4	4	12	4	4	2	10	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
	3	3	3	10	4	4	4	12	5	5	5	4	19	4	3	3	3	13
	3	3	3	10	4	4	2	10	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
	4	4	4	11	4	3	4	11	5	4	5	4	18	4	3	4	3	14
	4	4	4	12	4	5	4	13	5	5	5	5	20	5	3	5	4	17
	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	3	3	3	13
	4	4	4	12	5	5	4	14	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
	3	3	3	10	4	4	4	12	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19
	3	3	3	11	5	5	3	13	5	4	5	2	16	5	3	4	4	16



Optimization Software:
www.balesio.com

196	3	4	3	10	5	5	5	15	4	5	4	4	17	5	2	4	5	16
197	3	4	3	10	3	3	4	10	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15
198	3	5	3	11	4	4	3	11	5	5	5	4	19	4	3	5	4	16
199	5	4	5	14	4	5	4	13	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
200	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
201	3	3	4	10	5	5	4	14	5	4	4	5	18	5	3	5	4	17
202	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	4	2	14	4	2	4	4	14
203	3	4	3	10	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
204	2	5	4	11	4	4	3	11	4	4	4	2	14	4	2	4	4	14
205	2	5	5	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
206	4	4	3	11	5	5	4	14	3	4	4	4	15	4	3	3	4	14
207	3	4	3	10	4	4	3	11	4	4	5	4	17	5	4	4	4	17
208	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
209	3	4	4	11	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
210	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	3	4	4	16
211	3	5	3	11	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
212	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	3	4	4	16
213	3	5	3	11	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
214	2	5	5	12	5	4	3	12	3	4	3	3	13	4	4	4	3	15
215	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	3	4	13	3	2	3	3	11
216	3	4	3	10	4	4	3	11	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
217	3	4	4	11	4	4	4	12	5	4	4	3	16	4	3	3	3	13
218	4	4	4	12	5	5	5	15	5	4	4	5	18	5	3	5	4	17
219	4	4	3	11	5	3	2	10	4	4	4	4	16	4	2	4	4	14
220	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18
221	5	4	5	14	5	5	5	15	4	5	4	5	18	4	4	4	5	17
222	3	4	3	10	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16
223	4	4	3	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
224	3	5	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
225	3	4	3	10	4	4	4	12	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16
226	3	5	4	12	4	4	3	11	4	3	3	4	14	3	1	3	4	11
227	4	4	3	11	5	4	4	13	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
228	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	2	4	4	14
229	4	4	3	11	4	4	4	12	5	4	4	3	16	3	4	5	4	16
230	4	4	3	11	4	5	4	13	5	4	4	3	16	3	4	5	4	16
231	3	4	3	10	3	4	3	10	4	4	4	3	15	4	2	4	4	14
232	3	3	3	9	4	3	3	10	3	4	3	3	13	4	3	3	3	13
233	5	5	4	14	5	5	4	14	3	5	5	5	18	5	4	5	5	19
234	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
235	5	5	5	15	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18
236	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	5	4	18	5	5	5	5	20
237	5	4	5	14	4	5	5	14	5	4	4	5	18	5	5	4	5	19
238	5	5	5	15	5	5	4	14	5	4	5	5	19	4	4	4	4	16
239	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19
240	5	3	5	13	5	4	5	14	5	4	5	5	19	5	5	4	5	19
241	5	4	5	14	5	5	5	15	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19
242	5	4	5	14	4	4	5	13	5	5	5	4	19	5	5	4	5	19
243	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
244	3	4	3	10	5	5	4	14	4	4	4	4	16	5	3	5	5	18
245	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
246	3	4	3	10	5	5	2	12	4	5	5	4	18	5	4	4	4	17
247	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	3	3	3	13
248	3	3	4	10	4	4	2	10	4	5	4	5	18	3	4	4	2	13
249	3	4	4	11	4	4	4	12	4	5	4	5	18	3	4	4	3	14
250	5	5	2	12	4	4	3	11	4	4	5	5	18	5	4	4	4	17
251	3	4	3	10	5	5	2	12	5	4	5	4	18	5	5	5	4	19
252	3	4	3	10	5	5	4	14	4	5	5	4	18	4	4	4	5	17
253	3	4	3	10	5	5	2	12	4	5	5	4	18	4	2	4	4	14
254	2	4	3	10	4	5	5	14	4	4	4	4	16	4	3	5	4	16
	3			10	4	4	2	10	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
	4			12	4	4	5	13	3	3	4	5	15	4	4	4	4	16
	3			10	3	4	3	10	3	3	5	3	14	4	3	4	4	15
	3			10	4	3	3	10	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16
	4			13	5	5	4	14	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18
	5			15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
	4			11	5	5	2	12	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
	4			11	4	4	5	13	4	4	5	5	18	5	4	5	5	19



Optimization Software:
www.balesio.com

263	3	4	3	10	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
264	4	5	4	13	4	4	2	10	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
265	4	3	4	11	4	4	4	12	4	5	5	5	19	4	4	4	4	16
266	4	3	4	11	5	5	2	12	4	5	5	5	19	5	4	4	4	17
267	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16
268	3	4	2	9	3	2	4	9	3	4	4	3	14	4	3	3	3	13
269	3	5	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
270	3	5	3	11	4	4	4	12	5	4	4	4	17	4	3	4	4	15
271	4	5	3	12	4	4	3	11	4	4	4	3	15	4	3	4	4	15
272	3	4	3	10	4	4	4	12	5	5	5	3	18	4	3	3	2	12
273	2	5	3	10	5	4	3	12	4	5	5	4	18	5	3	4	4	16
274	3	5	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
275	4	3	3	10	4	3	3	10	4	5	4	5	18	4	4	4	3	15
276	2	3	3	8	3	3	4	10	4	4	4	2	14	4	3	4	2	13
277	2	5	4	11	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	2	3	4	13
278	2	5	3	10	4	4	5	13	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
279	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
280	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
281	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
282	3	4	3	10	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	3	4	3	14
283	5	5	2	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
284	3	4	5	12	4	4	5	13	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16
285	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17
286	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17
287	4	4	3	11	4	5	4	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
288	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	5	4	17	4	2	4	4	14
289	3	5	2	10	5	5	1	11	4	5	4	3	16	4	4	4	4	16
290	3	4	3	10	4	5	3	12	4	5	4	4	17	5	4	5	4	18
291	3	4	4	11	5	5	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
292	3	5	3	11	4	5	3	12	4	4	4	5	17	4	4	4	3	15
293	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	4	15	4	3	3	3	13
294	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	5	3	16	4	3	4	4	15
295	4	4	3	11	5	5	2	12	3	4	4	4	15	3	3	3	3	12
296	4	4	3	11	3	3	4	10	4	4	4	2	14	4	3	4	3	14
297	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	5	17	5	2	4	4	15
298	3	5	2	10	4	4	4	12	4	4	4	5	17	5	2	4	4	15
299	5	5	2	12	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19
300	3	5	3	11	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
301	3	4	3	10	4	4	3	11	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16
302	3	4	3	10	4	5	4	13	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
303	3	4	4	11	5	4	3	12	4	5	5	4	18	4	3	3	3	13
304	3	4	3	10	5	5	5	15	4	4	5	4	17	4	4	5	5	18
305	3	5	4	12	4	4	4	12	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15
306	3	4	3	10	4	5	4	13	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
307	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	5	18	4	5	5	4	18
308	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
309	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
310	4	5	4	13	5	5	5	15	4	5	5	5	19	4	5	5	5	19
311	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
312	3	4	4	11	4	4	4	12	3	4	4	3	14	4	3	4	3	14
313	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	5	5	18	4	5	4	5	18
314	4	5	4	13	5	5	5	15	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
315	3	5	3	11	4	4	4	12	5	5	5	3	18	2	4	2	2	10
316	2	5	4	11	3	4	3	10	4	4	4	3	15	4	2	3	4	13
317	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
318	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	5	19	5	4	4	4	17
319	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	5	19	5	4	4	4	17
320	4	4	4	12	5	5	3	13	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14
321	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16
	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16
	3	11	5	5	3	13	3	5	4	5	4	5	17	4	3	4	4	15
	3	11	5	5	3	13	3	5	4	5	4	5	17	4	4	4	4	16
	4	12	4	4	3	11	4	4	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14
	3	11	5	5	3	13	4	5	5	5	5	19	4	4	4	4	4	16
	2	11	4	4	3	11	4	4	4	4	4	4	16	4	3	5	5	17
	3	11	4	4	3	11	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16



Optimization Software:
www.balesio.com

330	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	2	4	4	14
331	3	5	3	11	3	5	5	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
332	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
333	3	4	3	10	3	4	5	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
334	3	5	3	11	5	5	5	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
335	3	4	3	10	3	4	5	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
336	3	4	3	10	4	4	5	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
337	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
338	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
339	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
340	3	3	4	10	4	5	4	13	4	5	5	4	18	5	4	5	4	18
341	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
342	3	4	3	10	4	4	4	12	4	5	5	4	18	5	5	5	4	19
343	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	5	3	5	5	18
344	2	5	4	11	5	5	3	13	5	5	5	4	19	5	2	5	4	16
345	3	5	2	10	5	5	3	13	5	5	5	4	19	5	2	4	4	15
346	2	5	5	12	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	2	4	3	13
347	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	3	3	4	14
348	3	4	3	10	4	4	5	13	5	5	5	4	19	5	4	3	4	16
349	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12
350	2	5	4	11	4	4	3	11	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16
351	2	5	4	11	4	4	3	11	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16
352	3	4	4	11	4	4	4	12	5	5	5	4	19	3	3	3	5	14
353	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
354	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	3	4	14
355	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	3	15	3	4	4	4	15
356	3	4	3	10	5	4	3	12	4	4	4	4	16	4	3	3	5	15
357	3	4	3	10	5	4	3	12	4	4	4	4	16	4	3	3	5	15
358	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
359	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
360	3	4	3	10	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18
361	3	5	3	11	4	4	5	13	4	4	4	5	17	4	3	4	4	15
362	3	5	3	11	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	3	5	5	18
363	3	3	3	9	4	4	2	10	4	5	4	4	17	4	3	4	4	15
364	4	5	3	12	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
365	3	5	3	11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15
366	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	3	5	5	17
367	3	5	3	11	5	5	5	15	4	4	4	5	17	5	3	5	5	18
368	3	5	3	11	5	4	5	14	5	4	5	4	18	4	3	5	4	16
369	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18



No.	Keputusan Kerja Pegawai																							
	Pekerjaan itu Sendiri				Gaji Saat ini				Kesempatan untuk Promosi				Pengawasan				Rekan kerja				Pekerjaan secara umum			
	KPK 01	KPK 02	KPK 03	TOT 07	KPK 04	KPK 05	KPK 06	TOT 08	KPK 07	KPK 08	KPK 09	TOT 09	KPK 10	KPK 11	KPK 12	TOT 10	KPK 13	KPK 14	KPK 15	TOT 11	KPK 16	KPK 17	KPK 18	TOT 11
1	5	3	3	11	3	4	3	10	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	14
2	4	4	4	12	4	3	3	10	3	3	5	11	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12
3	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	4	13	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15
4	4	4	4	12	2	2	2	6	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
5	3	4	3	10	5	5	4	14	5	5	4	14	3	3	5	11	3	5	5	13	4	5	5	14
6	4	3	5	12	3	4	3	10	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	5	14	4	5	5	14
7	4	3	5	12	3	4	3	10	5	4	4	13	4	4	5	13	4	5	5	14	4	5	5	14
8	4	4	4	12	2	2	2	6	2	2	2	6	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12
9	4	4	5	13	5	5	5	15	4	5	4	13	4	3	5	12	5	5	5	15	5	5	5	15
10	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12
11	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	4	14
12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	5	5	14	4	5	5	14
13	4	4	5	13	4	4	4	12	5	5	5	15	4	5	4	13	3	4	4	11	5	5	5	15
14	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13	5	5	5	15	4	5	5	14
15	5	5	5	15	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15
16	4	4	4	12	4	3	2	9	4	3	4	11	4	4	4	12	3	5	5	13	4	4	4	12
17	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	12	5	5	5	15	4	5	5	14
18	5	3	3	11	2	4	2	8	5	3	4	12	4	2	4	10	3	5	4	12	3	4	3	10
19	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	4	11	4	3	4	11	2	4	4	10	3	4	3	10
20	4	4	4	12	4	4	2	10	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	4	13
21	4	3	3	10	3	2	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	4	9	3	4	3	10
22	4	3	4	11	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	3	11
23	3	4	4	11	3	1	5	9	4	4	4	12	4	5	4	13	4	5	3	12	3	3	4	10
24	4	3	4	11	3	2	3	8	4	3	3	10	4	4	4	12	2	4	4	10	3	4	3	10
25	4	4	3	11	3	3	3	9	4	3	4	11	3	4	4	11	3	3	4	10	3	4	3	10
26	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	12	2	4	4	10	2	2	4	8	4	4	4	12
27	3	4	4	11	4	3	4	11	5	4	4	13	4	4	4	12	3	5	5	13	4	5	5	14
28	3	4	4	11	4	2	4	10	5	4	4	13	4	4	4	12	3	5	5	13	4	5	5	14
29	4	2	4	10	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	5	11	4	4	2	10
30	4	3	4	11	4	2	2	8	3	2	2	7	4	2	4	10	4	3	4	11	4	5	5	14
31	4	5	4	13	5	4	5	14	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
32	4	3	4	11	3	3	2	8	3	3	3	9	3	4	3	10	3	3	3	9	3	2	3	8
33	4	5	5	14	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	5	13	3	4	4	11	4	5	3	12
34	5	3	4	12	4	4	2	10	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	2	12
35	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	4	14	4	4	4	12	4	4	3	11
36	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	3	10	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12
37	5	2	5	12	4	4	2	10	5	5	5	15	5	5	5	15	2	4	5	11	5	5	5	15
38	4	5	5	14	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	5	13	3	4	4	11	4	5	3	12
39	3	3	4	10	4	4	4	12	4	4	3	11	3	5	5	13	2	2	4	8	4	4	4	12
40	3	3	3	9	1	3	1	5	1	3	1	5	3	2	2	7	3	3	4	10	3	3	3	9
41	5	4	4	13	4	4	3	11	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	4	11	4	3	3	10
42	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	5	4	13
43	4	3	4	11	2	4	2	8	2	4	2	8	4	3	4	11	3	3	5	11	5	5	5	15
44	5	5	4	14	4	4	4	12	4	3	3	10	3	4	3	10	4	4	5	13	4	5	5	14
45	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	4	11	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	4	11
46	4	3	3	10	2	3	3	8	2	2	2	6	2	2	2	6	3	3	3	9	4	4	4	12
47	3	4	3	10	3	2	2	7	2	4	2	8	3	4	4	11	2	3	4	9	4	4	3	11
48	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
49	3	3	2	8	2	3	3	8	2	4	3	9	4	3	3	10	3	3	4	10	3	4	4	11
50	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	4	11	4	4	4	12	3	3	4	10	4	5	4	13
51	4	3	4	11	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	2	3	4	9	3	4	3	10
52	4	3	2	9	4	2	3	9	4	3	3	10	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	3	11
53	4	2	4	10	4	4	3	11	4	5	4	13	4	5	5	14	4	4	4	12	4	3	5	12
54	3	4	3	10	4	4	3	12	4	4	3	12	4	4	5	13	4	4	5	13	4	5	4	13
55	3	5	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	5	4	3	12
56	2	4	4	10	4	4	4	10	4	5	3	12	4	4	5	13	5	4	4	13	4	5	4	13
57	2	4	4	10	4	4	4	10	4	5	4	13	4	4	5	13	5	4	4	13	4	5	4	13
58	3	3	3	9	4	3	3	10	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
59	4	5	5	14	5	4	5	14	5	4	5	14	4	5	4	13	4	5	5	14	5	5	4	14
60	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14
61	3	3	3	9	5	4	4	13	3	3	4	10	3	3	4	10	3	5	5	13	4	4	5	13
62	1	3	1	5	4	4	4	12	3	5	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12



Optimization Software:
www.balesio.com

63	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	3	11	4	4	4	12	2	3	3	8	3	4	3	10
64	5	5	5	15	5	4	3	12	4	5	4	13	3	3	4	10	4	4	5	13	4	3	3	10
65	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	3	3	4	10	5	5	4	14	4	5	5	14
66	3	3	3	9	3	2	4	9	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	4	12	3	4	5	12
67	4	4	4	12	1	3	1	5	4	4	4	12	3	5	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12
68	5	5	4	14	4	4	4	12	4	5	4	13	3	4	4	11	4	5	5	14	5	4	4	13
69	4	2	4	10	2	4	4	10	4	3	3	10	2	2	2	6	4	2	4	10	4	4	4	12
70	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	4	13	4	5	5	14	4	5	5	14
71	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	4	11	3	3	3	9	3	3	3	9
72	4	5	4	13	5	4	4	13	4	5	5	14	5	5	4	14	4	5	5	14	5	5	5	15
73	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
74	4	5	4	13	4	3	4	11	4	2	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
75	4	3	3	10	3	3	2	8	3	2	3	8	4	2	2	2	3	3	4	10	3	4	4	11
76	4	5	4	13	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	4	14	4	4	4	12	4	4	3	11
77	5	4	4	13	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	3	11	3	4	4	11	3	4	4	11
78	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11
79	4	4	4	12	3	4	5	12	5	5	5	15	4	5	5	14	3	4	4	11	4	5	4	13
80	5	5	4	14	3	3	3	9	4	3	3	10	4	4	5	13	4	3	5	12	4	5	5	14
81	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14	2	2	4	8	5	5	4	14
82	4	4	4	12	3	4	2	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	5	13
83	4	4	4	12	4	4	4	12	5	3	4	12	4	5	4	13	4	4	5	13	4	5	4	13
84	5	5	4	14	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12
85	4	4	4	12	3	4	2	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13
86	4	4	4	12	2	4	5	11	3	4	4	11	4	4	4	12	3	4	5	12	4	5	1	10
87	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	3	4	4	11	3	3	3	9	4	4	4	12
88	4	3	4	11	2	4	2	8	4	3	4	11	3	3	4	10	4	5	4	13	3	5	4	12
89	4	4	2	10	2	4	4	10	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	4	13	4	5	5	14
90	5	4	4	13	4	4	5	13	4	4	4	12	5	5	4	14	3	4	5	12	4	4	4	12
91	4	4	4	12	3	4	3	10	4	3	5	12	4	4	5	13	2	3	5	10	4	4	4	12
92	4	2	4	10	4	4	3	11	4	5	5	14	4	4	5	13	4	5	4	13	4	5	5	14
93	4	3	4	11	4	3	4	11	4	4	5	13	4	4	4	12	2	3	5	10	4	4	3	11
94	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	2	4	4	10	3	5	3	11
95	4	3	2	9	4	2	3	9	4	3	3	10	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12
96	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	3	10	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	4	13
97	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	3	11	1	4	5	10	3	4	4	11
98	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	3	11	1	4	5	10	3	4	4	11
99	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
100	4	4	3	11	3	2	2	7	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	5	12	4	4	4	12
101	4	5	4	13	3	3	3	9	4	2	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
102	5	5	3	13	1	3	3	7	3	3	1	7	4	4	4	12	3	3	5	11	3	5	5	13
103	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14	2	5	5	12	5	4	4	13
104	5	4	4	13	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
105	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
106	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	12	4	4	5	13	2	4	5	11	4	4	4	12
107	5	3	3	11	2	3	3	8	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12
108	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
109	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12
110	4	3	3	10	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	4	10	3	3	4	10	3	3	4	10
111	4	4	5	13	2	4	2	8	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	5	14
112	4	4	5	13	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	4	14
113	3	2	4	9	2	2	2	6	3	3	3	9	3	3	3	9	2	3	4	9	3	3	3	9
114	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	10	3	3	3	9
115	4	3	4	11	4	5	5	14	4	3	3	10	4	4	5	13	3	4	5	12	3	5	4	12
116	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
117	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	3	10	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
118	4	4	4	12	4	4	2	10	5	2	2	9	4	4	5	13	2	4	5	11	5	5	5	15
119	5	4	4	13	4	5	5	14	4	5	5	14	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	4	13
120	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	3	3	5	11	4	4	5	13
121	4	4	4	11	4	3	5	12	5	4	4	13	3	3	4	10	3	5	5	13	4	5	4	13
				14	4	4	4	12	5	4	3	12	5	4	4	13	4	4	5	13	5	5	5	15
				9	3	3	3	9	2	2	1	5	3	4	4	11	2	2	4	8	2	4	2	8
				15	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15
				14	4	2	2	8	4	2	2	8	5	4	4	13	4	5	5	14	4	4	4	12
				9	3	3	3	9	4	3	4	11	3	4	4	11	3	4	4	11	3	4	4	11
				11	3	4	4	11	2	4	4	10	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	5	13
				15	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
				12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	5	4	5	14



Optimization Software:
www.balesio.com

130	3	5	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	5	4	5	14
131	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	5	5	5	15
132	3	4	4	11	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	5	4	5	14
133	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
134	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	3	4	3	10
135	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	3	4	3	10
136	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	3	3	5	11
137	4	4	5	13	4	4	4	12	3	4	2	9	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
138	5	4	4	13	4	4	4	12	3	4	2	9	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
139	5	4	4	13	4	4	4	12	3	4	2	9	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
140	5	4	4	13	4	4	4	12	3	4	2	9	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
141	5	4	4	13	4	4	4	12	3	4	2	9	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
142	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	2	9	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
143	5	4	4	13	4	4	4	12	3	4	2	9	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
144	5	3	4	12	4	3	3	10	3	3	4	10	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	2	9
145	3	3	4	10	3	3	3	9	3	3	4	10	4	2	4	10	3	3	3	9	4	3	2	9
146	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	4	10	3	3	3	9	4	4	3	11
147	3	3	4	10	4	3	3	10	3	3	4	10	4	2	4	10	3	3	3	9	3	4	2	9
148	4	5	5	14	4	4	5	13	3	3	4	10	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	3	11
149	4	5	4	13	3	4	5	12	4	4	3	11	4	5	5	14	4	4	4	12	4	4	4	12
150	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	5	5	4	14	4	2	5	11	4	4	4	12
151	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
152	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
153	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
154	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	4	13
155	4	3	3	10	2	2	2	6	4	3	3	10	5	5	5	15	2	2	4	8	5	5	3	13
156	5	5	5	15	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
157	5	4	4	13	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	5	13	4	5	5	14	5	5	4	14
158	4	4	4	12	4	5	4	13	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	5	13
159	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14	4	5	5	14	4	3	4	11	4	4	3	11
160	2	2	4	8	4	2	2	8	2	3	3	8	3	2	2	7	3	4	4	11	4	5	4	13
161	4	4	5	13	4	4	5	13	5	5	5	15	4	5	5	14	1	4	5	10	5	5	5	15
162	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
163	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
164	5	4	4	13	3	4	3	10	4	5	5	14	4	5	4	13	3	5	5	13	4	4	3	11
165	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	4	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
166	4	5	5	14	4	3	3	10	4	3	3	10	3	4	4	11	3	4	3	10	5	5	3	13
167	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
168	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	3	3	4	10
169	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
170	4	4	2	10	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	3	4	5	12	4	5	5	14
171	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	3	5	5	13	4	5	3	12
172	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	5	5	14
173	3	3	4	10	2	3	4	9	3	5	5	13	3	2	3	8	2	4	5	11	2	5	2	9
174	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	2	3	4	9	4	5	4	13
175	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
176	4	3	4	11	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
177	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12
178	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	5	13	3	3	4	10	4	4	4	12
179	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	11
180	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	11
181	4	4	5	13	4	5	4	13	4	4	4	12	5	5	4	14	5	5	4	14	4	4	5	13
182	4	3	4	11	4	3	3	10	4	3	3	10	3	4	3	10	3	3	4	10	4	4	4	12
183	5	5	5	15	4	4	5	13	4	5	5	14	4	5	5	14	2	4	4	10	4	4	5	13
184	3	3	3	9	3	3	3	9	4	4	3	11	3	4	4	11	4	3	5	12	3	5	5	13
185	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	2	4	5	11	4	5	4	13
186	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
187	4	4	4	12	2	4	4	10	4	5	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	4	13
188	5	3	4	12	2	4	4	10	5	4	4	13	4	4	5	13	3	4	5	12	4	5	5	14
				12	2	4	4	10	4	5	4	13	4	4	4	12	5	4	5	14	4	5	4	13
				12	4	4	4	12	5	4	4	13	3	4	4	11	3	4	5	12	4	5	4	13
				14	2	3	2	7	4	4	4	12	4	5	5	14	3	4	5	12	4	4	3	11
				11	2	4	4	10	4	4	4	12	4	4	5	13	3	4	5	12	4	5	4	13
				13	4	4	4	12	5	5	4	14	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15
				14	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	3	12
				9	4	4	3	11	5	4	3	12	4	4	4	12	5	3	4	12	4	5	2	11
				13	4	4	5	13	5	5	5	15	4	5	5	14	1	3	4	8	5	5	4	14



Optimization Software:
www.balesio.com

197	3	3	3	9	3	3	4	10	4	3	3	10	3	4	3	10	3	3	4	10	3	3	3	9
198	4	4	3	11	3	4	4	11	4	5	5	14	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	5	13
199	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	3	4	5	12	4	4	4	12
200	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	4	4	4	12
201	4	4	4	12	3	4	4	11	4	5	5	14	5	5	4	14	3	5	5	13	4	4	4	12
202	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
203	4	4	4	12	4	3	5	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
204	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	12
205	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
206	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	1	1	5	7	4	4	4	12
207	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	5	12	4	5	5	14
208	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
209	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
210	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
211	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
212	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
213	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	3	10	3	4	4	11	3	4	5	12	4	4	4	12
214	3	4	3	10	3	3	3	9	4	2	3	9	3	4	2	9	2	3	4	9	4	4	4	12
215	3	2	4	9	2	2	2	6	1	1	1	3	3	3	4	10	3	3	3	9	3	3	3	9
216	3	2	2	7	4	4	4	12	2	2	2	6	3	2	4	9	4	4	5	13	3	5	5	13
217	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12
218	4	4	4	12	4	3	5	12	4	4	3	11	3	4	5	12	3	5	5	13	4	4	4	12
219	4	4	4	12	5	4	4	13	5	4	4	13	4	4	4	12	2	3	4	9	4	4	4	4
220	5	5	4	14	4	5	5	14	4	4	5	13	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15
221	4	4	5	13	5	4	4	13	5	4	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
222	5	4	4	13	2	3	3	8	4	5	5	14	4	4	5	13	4	4	5	13	4	5	5	14
223	4	4	4	12	4	3	3	10	4	5	5	14	4	4	5	13	4	4	5	13	4	5	5	14
224	4	4	3	11	3	2	2	7	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	5	12	4	4	3	11
225	4	4	4	12	2	3	3	8	4	5	5	14	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14
226	3	4	3	10	2	1	1	4	3	3	4	10	4	5	5	14	1	1	5	7	3	5	5	13
227	4	4	4	12	3	4	3	10	4	5	5	14	4	4	5	13	4	4	5	13	4	5	5	14
228	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	2	4	9	4	4	4	12
229	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	3	13
230	4	4	4	12	5	2	5	12	3	4	5	12	3	4	5	12	3	4	4	11	4	5	4	13
231	4	3	4	11	4	3	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	3	10
232	4	3	4	11	4	3	3	10	3	4	4	11	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	3	11
233	5	4	5	14	5	5	5	15	4	3	5	12	5	4	5	14	5	5	5	15	5	4	5	14
234	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	4	13	5	5	5	15	5	5	5	15	4	3	5	12
235	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
236	4	5	4	13	5	5	5	15	4	5	4	13	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	4	14
237	5	5	5	15	5	4	5	14	4	5	4	13	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	5	14
238	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	4	12	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15
239	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	5	14	5	5	5	15	5	4	5	14
240	4	5	5	14	5	4	5	14	4	5	5	14	5	5	4	14	5	5	5	15	5	5	5	15
241	5	5	4	14	4	5	4	13	4	4	4	12	5	4	5	14	5	5	5	15	4	5	5	14
242	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	4	14
243	5	5	5	15	5	5	5	15	5	4	4	13	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15
244	5	4	4	13	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	5	13	5	5	5	15
245	3	4	4	11	2	4	4	10	4	4	4	12	4	3	4	11	2	2	4	8	4	4	4	12
246	4	4	3	11	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
247	4	4	4	12	4	4	3	11	3	3	4	10	3	3	4	10	2	4	4	10	3	3	3	9
248	3	4	3	10	4	4	2	10	3	4	2	9	2	2	4	8	2	4	4	10	4	3	2	9
249	3	3	4	10	4	4	3	11	3	4	3	10	3	2	4	9	3	4	4	11	3	4	4	11
250	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	4	3	3	10	3	4	5	12	4	5	3	12
251	4	5	5	14	4	4	4	12	5	4	2	11	4	4	5	13	4	5	5	14	5	5	4	14
252	5	4	4	13	3	3	3	9	4	5	5	14	4	4	5	13	4	4	5	13	4	5	5	14
253	4	4	3	11	2	4	4	10	4	5	5	14	4	2	5	11	1	4	5	10	4	4	2	10
254	3	3	3	9	3	4	4	11	5	4	4	13	4	4	5	13	2	5	5	12	4	5	3	12
255	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	4	13	1	5	4	10	4	4	2	10
				10	4	4	4	12	4	5	5	14	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	3	11
				10	4	4	2	10	4	3	4	11	3	5	5	13	4	4	5	13	4	5	5	14
				10	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	5	13	3	4	4	11	4	3	4	11
				13	4	5	5	14	4	4	4	12	5	5	4	14	4	2	4	10	5	4	4	13
				15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
				12	3	3	2	8	3	3	4	10	5	4	4	13	3	3	4	10	4	4	3	11
				15	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	15	4	2	4	10	5	5	5	15
				15	4	2	2	8	4	4	4	12	4	3	5	12	3	4	4	11	4	4	4	12



Optimization Software:
www.balesio.com

264	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	3	11
265	4	3	4	11	3	3	3	9	2	2	1	5	3	2	4	9	3	4	4	11	4	4	3	11
266	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	3	11	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	3	11
267	3	4	4	11	4	2	2	8	5	4	4	13	3	4	4	11	1	2	4	7	3	5	4	12
268	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	3	3	3	9	1	3	4	8	2	3	4	9
269	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	3	3	4	10	4	4	4	12	5	4	4	13
270	4	4	3	11	2	3	4	9	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	3	11
271	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
272	3	3	2	8	2	4	5	11	2	3	3	8	3	5	5	13	3	3	3	9	3	4	4	11
273	5	4	3	12	4	4	4	12	4	3	3	10	3	4	4	11	2	4	5	11	4	5	5	14
274	5	2	2	9	4	2	5	11	5	4	4	13	4	4	5	13	1	1	5	7	4	4	4	12
275	5	3	3	11	5	5	1	11	1	5	1	7	1	5	1	7	3	3	1	7	5	5	5	15
276	4	4	2	10	2	4	4	10	4	4	4	12	4	2	4	10	2	4	5	11	4	3	2	9
277	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12
278	4	4	4	12	3	3	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	1	4	5	10	4	4	4	12
279	3	4	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	2	3	3	8	2	3	4	9	3	3	4	10
280	4	2	4	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	12
281	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	2	3	3	8	2	3	4	9	3	3	3	9
282	4	4	4	12	4	2	2	8	4	4	4	12	4	4	4	12	2	4	4	10	4	4	4	12
283	4	3	3	10	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	4	10	2	4	4	10	4	4	4	12
284	4	4	5	13	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	4	10	2	4	4	10	4	4	4	12
285	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
286	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	3	10	3	4	3	10	3	4	3	10
287	4	3	4	11	4	4	3	11	4	4	4	12	4	3	5	12	3	4	5	12	4	5	5	14
288	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12
289	5	4	4	13	2	2	5	9	5	5	5	15	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	2	10
290	5	5	5	15	4	4	4	12	5	5	4	14	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	12
291	5	5	5	15	3	3	5	11	4	3	4	11	5	3	3	11	3	3	4	10	4	4	4	12
292	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12	4	5	4	13	3	5	5	13	4	5	3	12
293	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	3	3	3	9	3	4	4	11	4	4	4	12
294	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	3	4	4	11	4	5	2	11
295	3	4	3	10	4	4	4	12	4	2	2	8	3	5	5	13	4	4	4	12	3	4	3	10
296	3	3	2	8	2	2	2	6	4	4	3	11	4	3	4	11	3	3	4	10	3	4	4	11
297	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
298	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
299	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	4	14	4	5	5	14	4	5	5	14
300	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12
301	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
302	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12
303	4	4	3	11	3	3	2	8	4	2	2	8	2	3	2	7	3	2	4	9	3	4	4	11
304	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	5	14	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12
305	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	4	10	4	4	4	12	3	4	4	11
306	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12
307	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	4	13	4	4	4	12	5	5	4	14	5	5	5	15
308	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	15	4	5	5	14	4	5	5	14	5	5	5	15
309	5	4	5	14	5	5	5	15	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15
310	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	4	5	5	14	4	4	5	13	5	5	5	15
311	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	5	15
312	4	3	4	11	3	4	4	11	4	2	2	8	3	3	4	10	3	4	4	11	4	4	4	12
313	5	5	4	14	4	4	5	13	4	5	4	13	5	5	5	15	3	3	5	11	4	5	4	13
314	5	5	5	15	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	5	13	4	5	5	14
315	4	4	3	11	4	4	4	12	4	5	3	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	2	10
316	4	3	3	10	3	3	4	10	3	4	4	11	3	4	4	11	4	3	4	11	4	4	4	12
317	4	4	4	12	2	3	3	8	4	4	4	12	3	3	4	10	3	4	4	11	3	4	4	11
318	5	5	4	14	2	4	2	8	4	3	3	10	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12
319	5	5	4	14	2	4	2	8	4	3	3	10	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12
320	4	2	2	8	2	3	3	8	3	3	2	8	4	4	4	12	3	4	4	11	3	3	4	10
321	5	5	4	14	2	4	2	8	4	3	3	10	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12
322	5	5	4	14	2	4	2	8	4	3	3	10	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	4	12
				12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14
				12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14
				12	3	4	4	11	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
				12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	5	5	14
				11	5	4	4	13	5	4	3	12	4	4	5	13	4	2	5	11	4	5	5	14
				12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
				12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
				12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12



Optimization Software:
www.balesio.com

331	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	3	4	4	11	5	5	5	15
332	4	4	4	12	4	4	4	12	3	3	3	9	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	5	12
333	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	12
334	4	4	4	12	4	5	5	14	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
335	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	3	10	4	4	4	12
336	4	4	4	12	5	5	5	15	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
337	4	3	4	11	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
338	4	3	4	11	3	3	3	9	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
339	4	3	4	11	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	4	12	3	4	4	11	4	4	4	12
340	5	3	4	12	3	4	3	10	4	4	5	13	4	4	4	12	4	4	5	13	4	4	4	12
341	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
342	4	3	4	11	3	4	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
343	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12
344	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	3	4	4	11	3	4	5	12	4	4	3	11
345	4	4	4	12	4	4	4	12	4	3	4	11	3	4	4	11	3	4	5	12	4	4	3	11
346	3	4	4	11	4	3	3	10	4	3	3	10	3	3	4	10	2	2	3	7	4	5	4	13
347	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	3	4	4	11	3	4	4	11	4	4	4	12
348	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	3	11
349	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9
350	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	4	11	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	4	12
351	4	4	4	12	3	3	3	9	4	3	4	11	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	4	12
352	3	3	4	10	4	4	4	12	4	3	3	10	4	4	4	12	3	4	4	11	4	5	3	12
353	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	3	3	4	10	4	4	4	12	4	5	3	12
354	4	3	3	10	3	4	4	11	4	3	3	10	3	3	4	10	3	4	4	11	4	5	4	13
355	4	3	4	11	4	4	4	12	4	4	3	11	4	4	4	12	3	3	4	10	5	5	3	13
356	4	3	4	11	4	4	4	12	4	3	3	10	3	3	4	10	3	4	5	12	5	5	3	13
357	4	4	4	12	4	4	3	11	4	3	3	10	4	3	5	12	3	5	4	12	4	5	2	11
358	3	4	3	10	2	2	3	7	4	3	2	9	4	4	4	12	3	3	4	10	3	4	3	10
359	3	4	3	10	2	2	3	7	4	3	2	9	4	4	4	12	3	3	4	10	3	4	3	10
360	3	4	3	10	2	2	3	7	4	3	2	9	4	4	4	12	3	3	4	10	3	3	3	9
361	3	4	4	11	3	3	3	9	4	3	2	9	4	5	4	13	3	3	4	10	3	4	3	10
362	3	4	3	10	4	4	3	11	4	3	4	11	5	5	5	15	4	5	5	14	4	4	5	13
363	4	4	4	12	3	4	3	10	4	3	2	9	4	4	4	12	3	3	4	10	3	3	3	9
364	3	4	3	10	2	2	3	7	4	3	2	9	4	4	4	12	3	3	4	10	3	4	3	10
365	3	4	3	10	2	2	3	7	4	3	2	9	4	4	4	12	3	3	4	10	3	4	3	10
366	3	4	3	10	2	2	3	7	4	3	2	9	4	4	4	12	3	3	3	9	3	4	3	10
367	3	5	3	11	3	4	3	10	4	3	2	9	5	5	5	15	3	3	5	11	3	3	3	9
368	3	5	3	11	4	4	3	11	5	3	2	10	5	5	5	15	3	3	4	10	3	4	3	10
369	3	5	5	13	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15



No.	Kualitas Pelayanan Publik																										
	Keandalan						Jaminan					Bukti Fisik					Empati					Daya Tanggap					
	KPP 01	KPP 02	KPP 03	KPP 04	KPP 05	TOT 12	KPP 06	KPP 07	KPP 08	KPP 09	TOT 13	KPP 10	KPP 11	KPP 12	KPP 13	TOT 14	KPP 14	KPP 15	KPP 16	KPP 17	KPP 18	TOT 15	KPP 19	KPP 20	KPP 21	KPP 22	TOT 16
1	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	18
2	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	16
3	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
4	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	4	2	2	12	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15
5	3	4	4	4	4	19	5	5	5	4	19	5	5	4	3	17	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	15
6	3	4	4	5	5	21	3	5	5	4	17	5	5	4	3	17	3	4	4	5	4	20	5	4	4	4	17
7	3	4	4	5	5	21	3	5	5	4	17	5	5	4	3	17	3	4	4	5	4	20	5	4	4	4	17
8	5	4	4	5	4	22	4	4	5	5	18	4	4	4	2	14	4	5	5	5	5	24	5	4	4	5	18
9	3	4	5	5	4	21	4	5	5	4	18	4	5	5	3	17	2	3	4	5	5	19	4	4	5	4	17
10	4	5	5	5	5	24	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
11	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	19
12	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20	5	5	5	3	18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	16
14	4	4	5	4	5	22	4	5	5	5	19	5	5	5	3	18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
15	5	5	5	5	5	25	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
16	4	4	5	4	5	22	4	5	4	4	17	4	5	4	3	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
17	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19
18	5	4	4	4	4	21	5	5	4	4	18	3	4	3	2	12	4	4	5	4	3	20	5	4	3	5	17
19	4	4	3	4	5	20	5	5	4	4	18	3	3	2	2	10	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15
20	5	4	5	5	4	23	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16
21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	3	3	3	2	11	4	4	4	3	3	18	4	3	3	4	14
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	3	2	13	4	4	4	3	4	19	4	4	3	3	14
23	3	3	5	5	4	20	5	5	4	5	19	3	5	3	1	12	3	5	4	4	3	19	1	4	5	5	15
24	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	15
25	3	4	4	4	4	19	4	4	5	4	17	4	3	3	3	13	4	4	5	3	4	20	3	3	4	3	13
26	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	18	4	4	5	4	17	4	5	4	5	4	22	4	4	5	4	17
27	3	4	4	4	4	19	5	5	5	4	19	5	5	4	3	17	3	4	4	3	4	18	4	4	4	4	16
28	3	4	4	4	5	20	5	5	5	4	19	5	5	4	3	17	3	4	4	3	4	18	4	4	3	4	15
29	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	17	4	4	4	3	15	4	4	4	5	5	22	4	4	5	4	17
30	4	5	5	2	4	20	4	5	5	2	16	3	4	4	2	13	4	4	5	5	5	23	5	4	4	4	17
31	4	5	5	5	5	24	4	5	5	4	18	4	4	3	2	13	3	5	4	4	5	21	4	4	4	4	16
32	3	3	3	3	3	15	4	4	3	3	14	4	3	4	3	14	3	4	3	4	3	17	3	4	3	4	14
33	4	5	5	4	5	23	3	4	5	5	17	3	4	4	4	15	4	5	3	4	4	20	4	4	5	4	17
34	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	19	5	5	4	2	16	5	5	5	5	4	24	5	4	5	4	18
35	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	18
36	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
37	5	5	5	5	4	24	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	20
38	4	4	4	4	4	20	3	4	5	5	17	3	4	4	3	14	4	5	3	4	4	20	4	4	5	4	17
39	2	4	4	4	5	19	4	4	5	5	18	4	4	3	2	13	3	3	4	4	4	18	4	4	3	3	14
40	2	2	2	2	2	10	3	2	3	3	11	4	4	4	4	16	3	3	3	3	4	16	2	2	4	4	12
41	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	15	4	4	4	3	15	2	4	4	4	4	18	4	4	4	5	17
42	5	5	4	5	4	23	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20
43	4	4	3	5	2	18	4	3	5	5	17	3	5	3	5	16	2	5	5	5	5	22	5	5	5	5	20
44	4	5	5	4	4	22	5	4	5	4	18	4	4	4	3	15	5	5	4	4	4	22	4	4	4	5	17
45	3	3	4	4	4	18	4	4	3	4	15	4	4	4	3	15	4	4	3	4	4	19	3	4	4	5	16
46	4	4	4	4	4	20	4	4	2	2	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
47	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16
48	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
49	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
50	3	3	4	4	4	18	4	5	3	4	16	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	21	4	4	5	5	18
51	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
52	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
53	4	4	4	4	4	17	4	5	5	4	18	3	4	2	1	10	4	4	4	4	5	21	4	2	5	4	15
54	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	16
55	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	5	3	2	14	4	5	4	5	5	23	4	4	4	4	16
56	4	5	4	4	4	22	4	5	4	4	17	4	4	3	2	13	4	4	4	4	5	21	5	4	4	5	18
57	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	17	4	4	2	2	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
58	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16



59	5	4	5	5	5	24	4	5	4	5	18	5	5	4	4	18	5	5	4	5	5	24	5	4	5	5	19
60	5	4	4	5	5	23	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	20
61	4	4	5	5	5	23	4	5	3	3	15	4	5	5	2	16	3	4	4	5	4	20	4	4	5	4	17
62	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
63	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	16
64	3	4	4	3	4	18	4	5	3	3	15	4	4	4	2	14	3	5	5	5	4	22	4	4	4	4	16
65	4	4	5	5	5	23	5	5	3	4	17	5	5	4	2	16	3	5	4	4	4	20	5	4	4	5	18
66	4	4	5	5	5	23	4	4	3	4	15	4	5	4	2	15	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	17
67	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
68	4	4	4	5	4	21	4	5	5	5	19	5	5	4	3	17	4	5	4	4	3	20	4	5	5	4	18
69	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
70	4	5	5	4	5	23	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	5	4	4	21	4	4	5	5	18
71	3	3	3	3	4	16	4	3	3	3	13	3	3	3	3	12	3	4	4	4	3	18	3	3	4	3	13
72	5	2	5	5	5	22	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	5	5	5	5	4	24	5	5	4	5	19
73	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
74	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
75	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	14	4	4	4	2	14	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16
76	4	5	4	4	4	21	4	4	4	5	17	4	4	4	3	15	4	5	4	5	4	22	5	4	4	5	18
77	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	3	4	4	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
78	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	21	4	4	4	5	17
79	5	4	4	4	5	22	4	4	5	5	18	5	4	4	5	18	5	5	4	5	4	23	4	4	5	5	18
80	4	5	5	4	4	22	4	4	5	5	18	5	5	5	4	19	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16
81	4	5	4	4	4	21	4	5	5	5	19	4	3	2	2	11	5	5	5	4	4	23	4	3	5	5	17
82	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	4	3	4	5	20	4	4	4	4	16
83	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	4	5	4	23	4	4	4	4	16
84	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21	5	4	5	5	19
85	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	16
86	4	4	5	4	4	21	4	4	5	5	18	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
87	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	3	3	3	16	4	4	4	4	16
88	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	3	3	3	16	4	4	4	4	16
89	4	4	5	5	4	22	5	4	4	4	17	4	4	3	2	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
90	5	4	5	4	4	22	4	5	5	5	19	4	5	5	2	16	5	5	4	5	4	23	5	4	5	5	19
91	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	16	4	5	3	2	14	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	16
92	3	4	4	4	4	19	5	4	5	4	18	3	4	4	1	12	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16
93	4	5	4	4	5	22	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
94	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	16
95	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
96	4	4	4	4	4	20	5	4	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
97	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	17	4	5	4	3	16	2	3	4	4	5	18	3	4	5	4	16
98	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	17	4	5	4	3	16	2	3	4	4	5	18	3	4	5	4	16
99	4	5	5	5	5	24	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
100	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16
101	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
102	5	4	4	4	3	20	3	5	4	5	17	4	3	4	3	14	5	5	4	4	4	22	4	4	5	4	17
103	5	5	5	4	4	23	4	5	5	4	18	4	5	3	4	16	3	4	4	5	4	20	5	5	5	5	20
104	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
105	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
106	4	4	5	5	5	23	4	5	5	5	19	4	5	2	2	13	2	5	5	4	5	21	5	4	5	5	19
107	3	4	4	4	4	19	4	5	5	4	18	4	4	4	3	15	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	18
108	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	3	18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
109	3	4	4	4	4	19	4	5	5	4	18	4	4	4	3	15	5	5	5	5	5	25	5	4	5	4	18
110	4	4	4	3	4	19	3	3	4	3	13	4	3	3	2	12	2	4	4	3	4	17	3	4	3	3	13
111	2	4	4	4	4	18	4	5	5	5	19	4	5	4	4	17	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	18
112	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	4	5	4	2	5	20	5	5	5	5	20
	3	4	16	3	3	4	4	14	3	3	3	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
	4	4	19	3	3	4	3	13	4	3	3	2	12	2	4	4	3	4	17	3	3	3	3	3	3	3	12
	4	5	21	5	5	4	4	18	4	5	3	3	15	4	5	4	4	4	4	4	21	4	4	5	5	18	
	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	
	3	4	18	3	4	4	4	15	4	3	4	3	14	4	4	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	
	4	5	20	5	5	5	5	20	5	2	5	2	14	5	5	5	5	5	5	5	25	4	5	4	4	17	
	4	4	20	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	4	5	5	5	4	4	4	23	5	4	5	5	19	
	3	4	18	4	4	4	4	16	3	4	4	2	13	4	4	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	18	



Optimization Software:
www.balesio.com

121	4	4	4	5	4	21	4	5	3	4	16	4	4	4	3	15	5	4	3	4	4	20	4	3	4	4	15
122	4	5	5	4	4	21	5	4	5	5	19	5	4	5	4	18	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	18
123	2	3	4	4	4	17	4	4	2	3	13	3	4	4	2	13	3	4	4	5	1	17	4	4	2	2	12
124	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	5	5	5	5	5	25	5	4	4	5	18
125	5	4	5	4	4	22	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	5	4	5	4	22	5	4	5	5	19
126	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	3	4	3	3	13	3	4	4	4	4	19	3	4	3	4	14
127	3	4	5	5	4	21	4	5	5	4	18	5	5	4	5	19	3	4	4	5	4	20	4	4	5	4	17
128	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
129	5	5	4	4	4	22	4	5	3	3	15	4	5	4	4	17	5	4	4	4	4	21	4	5	4	4	17
130	5	5	4	4	4	22	4	5	3	3	15	4	4	5	4	17	5	4	4	4	4	21	4	5	4	4	17
131	5	5	4	4	4	22	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
132	5	5	4	4	4	22	4	4	3	3	14	4	5	4	4	17	5	4	4	4	5	22	4	5	4	4	17
133	5	5	4	4	4	22	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
134	5	5	4	4	4	22	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
135	5	5	4	4	4	22	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
136	5	5	4	4	4	22	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
137	2	5	4	4	3	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	21	5	4	4	5	18
138	2	5	4	4	3	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	17
139	2	4	4	4	3	17	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
140	2	4	4	4	3	17	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
141	2	4	4	4	3	17	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
142	2	4	4	4	4	18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
143	3	4	4	4	4	19	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
144	2	2	2	3	3	12	3	4	3	4	14	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	3	3	4	4	14
145	2	2	2	3	3	12	3	4	3	4	14	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	4	13
146	2	3	3	3	3	14	3	4	4	3	14	4	4	4	3	15	4	4	4	4	3	19	3	3	3	4	13
147	2	2	2	3	3	12	3	4	3	4	14	3	3	4	4	14	4	4	3	3	3	17	3	3	3	4	13
148	4	3	3	3	3	16	4	4	3	4	15	3	3	4	4	14	4	4	4	3	3	18	3	3	3	4	13
149	3	4	4	4	2	17	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	15
150	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	4	4	2	14	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
151	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
152	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	17	4	4	4	3	15	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	16
153	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	5	4	5	23	5	4	5	5	19
154	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
155	5	4	4	4	5	22	4	5	2	4	15	4	5	4	2	15	3	5	5	5	4	22	4	4	5	5	18
156	5	4	4	4	5	22	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
157	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	20	5	5	4	3	17	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	20
158	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	5	4	5	4	4	22	4	4	5	5	18
159	4	4	5	5	5	23	5	5	4	4	18	4	4	3	3	14	3	5	4	4	4	20	4	5	5	4	18
160	2	4	4	4	4	18	4	5	5	4	18	4	5	2	2	13	4	5	4	5	5	23	4	4	5	5	18
161	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	22	4	4	5	5	18
162	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
163	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
164	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	19	5	5	3	2	15	3	5	5	5	5	23	5	4	5	5	19
165	4	4	4	4	4	20	3	5	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
166	4	4	4	4	5	21	4	5	5	5	19	4	5	4	3	16	3	5	5	5	5	23	4	3	5	5	17
167	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
168	4	4	4	3	3	18	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
169	4	4	4	4	4	20	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
170	4	4	4	4	4	20	3	5	4	4	16	3	4	3	3	13	3	4	4	5	5	21	4	4	5	5	18
171	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	18	4	4	3	3	14	5	5	4	4	4	22	4	3	5	4	16
172	1	4	4	5	4	18	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20
173	2	5	4	2	4	17	2	4	2	4	12	4	4	3	5	16	3	1	3	3	4	14	3	3	3	3	12
	3	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	2	5	4	4	4	19	4	4	5	4	17
	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	19	4	5	4	4	17	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	16
	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	17
	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	17



Optimization Software:
www.balesio.com

181	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16
182	3	3	4	3	3	16	3	3	4	3	13	4	4	3	3	14	3	3	3	3	4	16	4	3	4	4	15
183	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	5	4	4	22	4	5	4	4	17
184	2	3	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	3	4	4	5	5	21	5	4	5	4	18
185	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	18	4	5	4	3	16	5	5	4	5	4	23	4	4	5	4	17
186	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
187	3	3	4	3	3	16	4	4	4	4	16	4	5	4	3	16	4	5	5	5	4	23	5	4	4	4	17
188	4	4	3	5	4	20	5	5	3	4	17	5	5	4	1	15	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	18
189	3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	16	4	5	4	2	15	4	5	5	5	4	23	4	4	4	4	16
190	4	4	3	5	4	20	5	4	3	4	16	5	4	4	2	15	4	4	5	5	5	23	4	4	5	5	18
191	3	4	4	5	5	21	5	5	3	4	17	4	4	4	2	14	3	5	5	5	5	23	4	4	5	5	18
192	4	4	3	4	4	19	5	4	3	4	16	5	4	4	1	14	4	5	5	4	5	23	4	4	4	5	17
193	4	5	5	4	5	23	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19	4	4	5	5	5	23	5	5	5	5	20
194	4	4	4	4	5	21	4	5	5	4	18	4	5	4	2	15	4	5	4	4	4	21	4	5	5	5	19
195	4	4	3	4	4	19	4	5	4	4	17	3	5	3	2	13	5	5	4	3	4	21	5	3	4	4	16
196	4	4	4	5	5	22	4	5	5	4	18	4	4	3	3	14	4	5	5	5	4	23	5	4	5	5	19
197	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	15	4	4	3	2	13	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	15
198	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
199	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20	4	5	5	3	17	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
200	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
201	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	18	4	5	4	3	16	4	5	4	5	4	22	5	5	5	5	20
202	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
203	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
204	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
205	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	3	4	3	3	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
206	5	4	4	4	4	21	5	5	4	5	19	4	4	3	3	14	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	16
207	4	4	4	5	4	21	5	4	4	5	18	4	5	4	4	17	3	5	5	5	4	22	4	4	5	5	18
208	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
209	4	3	4	4	4	19	3	4	4	4	15	4	3	4	4	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
210	3	4	3	4	4	18	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	17
211	4	4	4	4	5	21	5	5	4	5	19	4	5	4	2	15	2	4	4	4	4	18	4	4	4	4	16
212	3	4	3	4	4	18	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	17
213	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	18	3	4	3	3	13	4	5	4	4	3	20	4	4	4	4	16
214	4	4	4	4	3	19	3	5	5	5	18	5	5	4	3	17	3	3	5	5	5	21	5	5	4	4	18
215	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	2	4	5	4	4	19	4	3	4	4	15
216	4	4	4	4	4	20	4	5	5	3	17	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
217	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	14
218	4	4	4	4	3	19	5	5	5	5	20	5	5	4	3	17	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20
219	4	4	2	4	5	19	4	4	4	4	16	2	4	4	2	12	2	4	4	4	5	19	4	3	4	4	15
220	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	20	5	4	4	5	18	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19
221	5	5	4	3	4	21	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	5	4	4	5	22	5	4	5	4	18
222	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
223	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	15
224	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	16	5	5	4	3	17	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
225	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	20	4	4	3	4	15	5	5	4	4	4	22	4	4	4	3	15
226	3	3	4	4	5	19	4	5	4	3	16	3	4	4	1	12	3	5	4	4	3	19	4	4	5	5	18
227	5	4	5	5	4	23	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	15
228	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	3	3	2	12	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	16
229	3	4	4	3	4	18	4	4	4	5	17	4	3	3	4	14	4	3	4	4	3	18	4	4	4	4	16
230	4	4	4	4	3	19	3	5	5	4	17	4	4	5	4	17	4	4	5	5	5	23	4	3	3	4	14
231	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	16	4	3	3	2	12	4	3	4	4	3	18	3	3	4	4	14
232	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	12
233	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	20	4	5	5	3	17	5	5	5	5	4	24	5	5	4	5	19
234	5	5	4	4	5	23	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	20
						24	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	4	4	5	5	23	5	5	4	5	19
						24	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	4	4	4	22	5	5	5	4	19
						25	4	4	5	5	18	5	4	5	4	18	5	4	5	4	5	23	5	5	4	5	19
						22	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20
						23	4	5	4	5	18	5	5	5	4	19	4	5	5	5	4	23	5	4	4	5	18
						22	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	4	5	5	5	5	24	4	5	5	5	19
						23	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	4	5	4	5	4	22	5	4	5	4	18
						22	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	5	4	5	5	4	24	5	5	5	5	20



Optimization Software:
www.balesio.com

243	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19
244	4	4	4	5	5	22	5	4	4	3	16	5	4	4	3	16	3	5	4	5	5	22	4	4	5	4	17
245	4	4	4	4	4	20	4	4	2	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
246	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	18	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
247	3	4	3	4	4	18	3	4	4	4	15	5	5	4	3	17	4	5	5	4	5	23	4	4	4	5	17
248	4	2	4	2	4	16	4	4	4	4	16	4	4	2	2	12	2	4	4	4	4	18	4	2	4	4	14
249	4	4	4	3	4	19	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	3	4	4	3	3	17	4	3	4	4	15
250	3	5	4	4	4	20	4	5	5	5	19	4	4	4	4	16	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	16
251	4	5	4	4	5	22	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18	4	5	4	5	5	23	5	4	4	5	18
252	4	5	5	4	5	23	5	5	5	5	20	5	5	4	3	17	3	5	4	5	4	21	4	4	5	5	18
253	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	17	5	5	4	2	16	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	16
254	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	5	4	3	16	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	16
255	4	5	4	4	4	21	4	4	5	4	17	5	5	4	2	16	4	5	5	4	4	22	4	4	5	4	17
256	4	4	5	5	5	23	4	5	5	5	19	4	5	4	3	16	4	5	4	5	4	22	4	5	5	5	19
257	5	4	5	3	4	21	3	5	4	4	16	3	3	3	3	12	3	4	4	4	3	18	3	3	4	4	14
258	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	15	4	4	3	3	14	2	4	4	4	3	17	4	2	3	4	13
259	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	20	4	5	5	2	16	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	18
260	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	3	18	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
261	4	4	4	4	4	20	5	4	4	5	18	4	4	3	3	14	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
262	4	4	5	5	5	23	4	5	5	5	19	5	5	4	2	16	4	5	5	5	5	24	5	4	5	5	19
263	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	16
264	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
265	5	5	4	4	4	22	5	4	4	5	18	5	5	4	3	17	2	4	4	4	4	18	3	4	5	5	17
266	4	4	5	5	4	22	4	5	5	4	18	4	5	4	3	16	2	5	5	5	5	22	2	4	5	5	16
267	3	4	4	4	3	18	4	4	4	4	16	4	4	3	2	13	2	4	4	4	3	17	4	4	4	4	16
268	2	3	3	4	4	16	3	4	4	4	15	4	2	2	1	9	1	5	3	4	3	16	4	2	4	4	14
269	4	5	4	5	4	22	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	2	4	4	4	4	18	4	4	5	4	17
270	4	4	5	4	4	21	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	17
271	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
272	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	18	4	3	3	2	12	2	5	4	4	4	19	4	4	4	4	16
273	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	18	4	5	4	2	15	2	4	3	4	4	17	5	4	4	4	17
274	2	5	4	3	4	18	4	5	5	5	19	5	5	4	2	16	4	4	5	4	4	21	4	2	2	5	13
275	5	1	1	1	1	9	5	5	5	5	20	1	5	1	5	12	1	5	5	5	1	17	5	5	5	5	20
276	2	4	4	4	4	18	4	4	2	4	14	4	4	3	2	13	2	4	4	4	2	16	4	2	4	2	12
277	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
278	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
279	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	16
280	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	17	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
281	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	4	3	3	13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12
282	4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	15	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
283	3	3	4	4	4	18	4	5	4	5	18	4	5	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
284	3	3	4	4	4	18	4	5	4	5	18	4	5	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
285	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	18
286	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	4	5	5	5	5	24	4	4	5	5	18
287	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	17	3	3	2	2	10	3	4	5	4	4	20	4	4	5	5	18
288	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	17
289	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	18	5	5	5	2	17	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
290	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	5	5	3	17	4	4	5	5	4	22	5	5	5	5	20
291	3	4	4	4	4	19	4	4	4	5	17	4	5	3	3	15	4	5	4	4	5	22	5	4	4	5	18
292	4	4	4	4	4	20	3	5	4	5	17	4	5	4	4	17	3	5	5	5	4	22	4	4	4	5	17
293	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	3	4	4	15
294	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	5	4	5	4	22	4	4	5	5	18
295	3	3	4	4	4	18	4	4	4	5	17	4	4	5	3	16	3	3	3	4	4	17	5	4	3	3	15
296	4	4	4	3	4	19	4	4	3	5	16	4	4	4	4	16	4	3	3	3	3	16	2	2	4	4	12
297	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
298	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
299	5	5	5	5	5	25	5	5	4	5	19	5	4	4	1	14	5	5	5	5	5	25	5	3	5	5	18
300	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	18	4	4	4	3	15	4	5	4	5	4	22	4	4	5	5	18
	4	3	18	4	4	4	16	3	4	3	2	12	3	5	5	4	4	21	4	4	4	16	4	4	4	4	16
	4	4	22	5	4	5	19	5	5	4	4	18	4	4	4	4	20	4	4	4	4	20	4	4	5	5	18
	4	4	19	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	20	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
	4	4	20	4	5	5	4	18	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	4	4	4	21	4	4	5	5	18
	5	5	23	5	5	5	20	5	4	4	5	18	5	4	5	5	24	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20
	5	4	24	5	5	4	19	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19	5	5	5	5	25	5	4	5	5	19
	5	5	23	5	5	5	20	5	4	5	5	19	5	5	5	5	25	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20



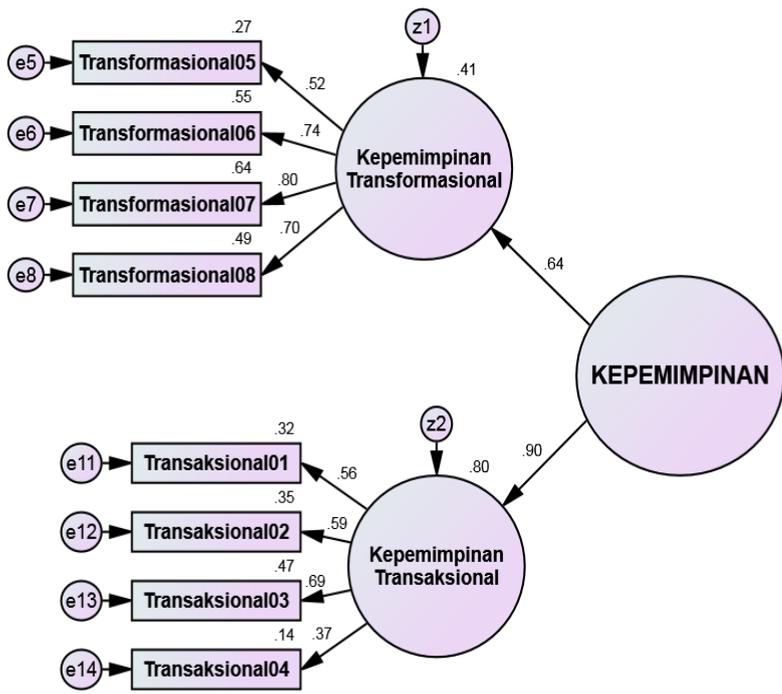
Optimization Software:
www.balesio.com

310	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	25	4	5	4	5	18
311	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	20
312	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
313	4	5	4	4	5	22	4	5	5	5	19	4	5	4	4	17	4	4	4	4	5	21	5	4	5	4	18
314	5	5	5	5	5	25		5	5	5	15	5	5	5	4	19	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	20
315	5	5	5	5	5	25		5	5	5	15	5	5	5	4	19	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	20
316	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
317	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14	3	4	4	4	4	19	3	4	4	4	15
318	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	2	5	4	4	4	19	5	5	4	4	18
319	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	2	5	4	4	4	19	5	5	4	4	18
320	3	4	4	3	4	18	4	5	5	5	19	3	5	4	3	15	4	5	5	5	4	23	4	4	3	4	15
321	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	2	5	4	4	4	19	5	5	4	4	18
322	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	2	5	4	4	4	19	5	5	4	4	18
323	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	5	5	2	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	17
324	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	5	5	2	16	4	3	4	4	4	19	4	4	4	5	17
325	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19	4	2	4	4	14
326	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	15	4	5	5	2	16	4	4	3	4	4	19	4	4	4	5	17
327	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	19	4	5	2	2	13	3	4	4	5	4	20	5	5	5	5	20
328	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
329	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
330	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
331	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
332	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
333	4	4	5	4	5	22	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	5	5	22	4	4	5	4	17
334	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
335	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	5	21	4	4	5	4	17
336	5	4	5	4	5	23	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
337	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
338	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
339	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
340	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
341	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
342	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20
343	4	4	5	5	5	23	4	5	5	4	18	4	4	4	3	15	3	5	3	5	5	21	5	5	4	5	19
344	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	4	3	2	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
345	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	4	3	2	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
346	3	3	4	4	4	18	3	4	5	4	16	3	4	4	2	13	3	5	3	5	4	20	5	5	5	3	18
347	4	4	4	4	5	21	5	5	4	4	18	4	4	3	3	14	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	17
348	4	4	3	4	3	18	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
349	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	4	3	3	3	3	16	4	3	3	4	14
350	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
351	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16
352	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	5	5	4	4	4	22	2	4	4	4	14
353	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21	1	4	4	4	13
354	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	16
355	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	5	4	4	4	4	21	2	4	4	4	14
356	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	5	5	4	4	4	22	3	4	4	5	16
357	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	5	5	4	5	4	23	3	5	4	4	16
358	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	17	4	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
359	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
360	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	4	4	5	5	18
361	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	5	5	5	5	23	4	5	5	5	19
362	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	4	3	3	3	13	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	20
363	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	20	4	3	3	3	13	3	5	5	5	5	23	5	5	5	5	20
364	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
							4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	5	5	5	5	20
							4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	16
							4	5	23	5	4	5	4	18	5	3	3	3	3	14	3	5	4	5	4	5	20
							5	5	25	5	5	4	4	18	5	3	3	3	14	3	5	4	5	4	5	5	20
							4	5	23	4	5	4	5	18	5	3	3	3	14	3	5	4	5	4	5	4	18



Lampiran 3. Uji model kepemimpinan

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN BANTAENG
(UJI MODEL KEPEMIMPINAN)

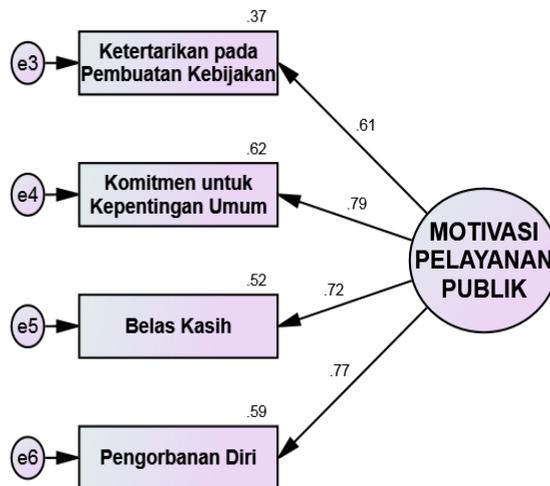


UJI HIPOTESIS
 Chi-Square =42.466
 df=19
 Signifikansi =.002
 CMIN/DF =2.235
 GFI =.972
 TLI =.950
 CFI =.966
 RMSEA =.058



Lampiran 4. Uji model motivasi pelayanan publik

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN BANTAENG (UJI MODEL MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK)

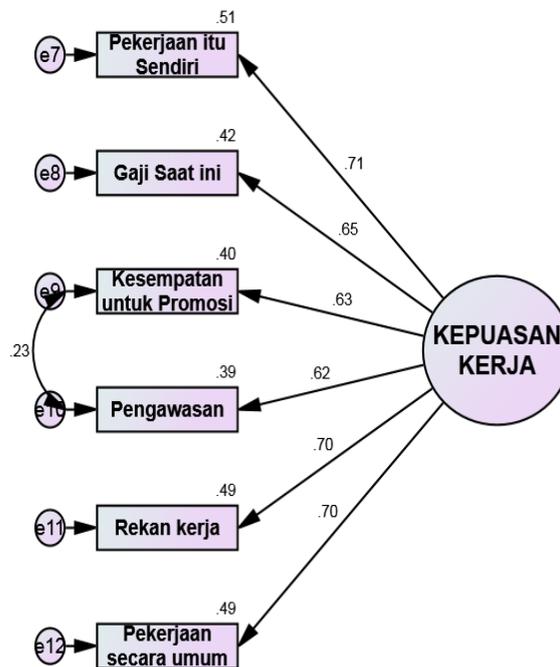


UJI HIPOTESIS
 Chi-Square =8.967
 df=2
 Signifikansi =.011
 CMIN/DF =4.484
 GFI =.988
 TLI =.957
 CFI =.986
 RMSEA =.097



Lampiran 5. Uji model kepuasan kerja

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN BANTAENG (UJI MODEL KEPUASAN KERJA)

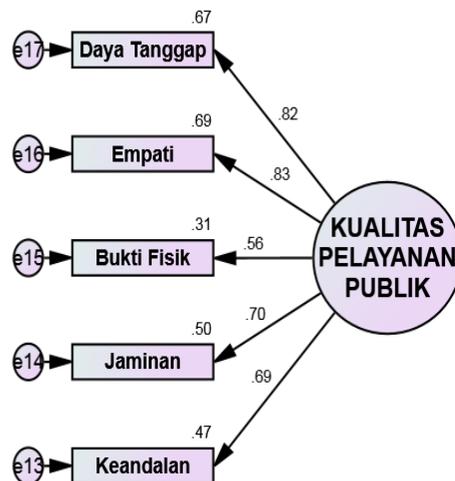


UJI HIPOTESIS
 Chi-Square =23.529
 df=8
 Signifikansi =.003
 CMIN/DF =2.941
 GFI =.978
 TLI =.959
 CFI =.978
 RMSEA =.073



Lampiran 6. Uji model kualitas pelayanan publik

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN BANTAENG (UJI MODEL KUALITAS PELAYANAN PUBLIK)



UJI HIPOTESIS
 Chi-Square =7.512
 df=5
 Signifikansi =.185
 CMIN/DF =1.502
 GFI =.992
 TLI =.993
 CFI =.996
 RMSEA =.037



Lampiran 7. Tabel frekuensi setiap item pernyataan

KEPEMIMPINAN**Kepemimpinan Transformatif****Transformatif05**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	1.9	1.9	1.9
	3	41	11.1	11.1	13.0
	4	227	61.5	61.5	74.5
	5	94	25.5	25.5	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

Transformatif06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	.8	.8	.8
	3	36	9.8	9.8	10.6
	4	179	48.5	48.5	59.1
	5	151	40.9	40.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

Transformatif07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.5	.5	.5
	3	33	8.9	8.9	9.5
	4	182	49.3	49.3	58.8
	5	152	41.2	41.2	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



Transformasional08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	1.1	1.1	1.1
	3	28	7.6	7.6	8.7
	4	181	49.1	49.1	57.7
	5	156	42.3	42.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

Kepemimpinan Transaksional**Transaksional01**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.4	1.4	1.4
	3	40	10.8	10.8	12.2
	4	233	63.1	63.1	75.3
	5	91	24.7	24.7	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

Transaksional02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	.8	.8	.8
	3	17	4.6	4.6	5.4
	4	235	63.7	63.7	69.1
	5	114	30.9	30.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

Transaksional03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		6	1.6	1.6	1.6
		25	6.8	6.8	8.4
		222	60.2	60.2	68.6
		116	31.4	31.4	100.0



Total	369	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK

Ketertarikan pada pembuatan kebijakan

PSM01

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	23	6.2	6.2	6.2
3	207	56.1	56.1	62.3
4	106	28.7	28.7	91.1
5	33	8.9	8.9	100.0
Total	369	100.0	100.0	

PSM02

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	.8	.8	.8
3	44	11.9	11.9	12.7
4	223	60.4	60.4	73.2
5	99	26.8	26.8	100.0
Total	369	100.0	100.0	

PSM03

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	3.8	3.8	3.8
3	183	49.6	49.6	53.4
4	129	35.0	35.0	88.3
5	43	11.7	11.7	100.0
Total	369	100.0	100.0	



Komitmen untuk pembuatan kebijakan

PSM04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.5	.5	.5
	3	37	10.0	10.0	10.6
	4	228	61.8	61.8	72.4
	5	102	27.6	27.6	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	27	7.3	7.3	7.6
	4	210	56.9	56.9	64.5
	5	131	35.5	35.5	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	24	6.5	6.5	7.9
	3	81	22.0	22.0	29.8
	4	185	50.1	50.1	79.9
	5	74	20.1	20.1	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



Belas kasih**PSM07**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	38	10.3	10.3	10.6
	4	219	59.3	59.3	69.9
	5	111	30.1	30.1	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.4	1.4	1.4
	3	18	4.9	4.9	6.2
	4	201	54.5	54.5	60.7
	5	145	39.3	39.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	5	1.4	1.4	1.4
	3	22	6.0	6.0	7.3
	4	187	50.7	50.7	58.0
	5	155	42.0	42.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	1.6	1.6	1.6
	3	64	17.3	17.3	19.0
	4	197	53.4	53.4	72.4
	5	102	27.6	27.6	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



Pengorbanan diri

PSM11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	25	6.8	6.8	7.0
	4	238	64.5	64.5	71.5
	5	105	28.5	28.5	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	31	8.4	8.4	9.8
	3	103	27.9	27.9	37.7
	4	175	47.4	47.4	85.1
	5	55	14.9	14.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	47	12.7	12.7	13.0
	4	234	63.4	63.4	76.4
	5	87	23.6	23.6	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

PSM14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		5	1.4	1.4	1.4
		51	13.8	13.8	15.2
		252	68.3	68.3	83.5
		61	16.5	16.5	100.0



Total	369	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

KEPUASAN KERJA

Pekerjaan itu sendiri

KPK01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	56	15.2	15.2	15.4
	4	234	63.4	63.4	78.9
	5	78	21.1	21.1	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	3.8	3.8	3.8
	3	86	23.3	23.3	27.1
	4	202	54.7	54.7	81.8
	5	67	18.2	18.2	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	3.3	3.3	3.3
	3	61	16.5	16.5	19.8
	4	241	65.3	65.3	85.1
	5	55	14.9	14.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



Gaji saat ini**KPK04**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1.1	1.1	1.1
	2	49	13.3	13.3	14.4
	3	87	23.6	23.6	37.9
	4	196	53.1	53.1	91.1
	5	33	8.9	8.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	.5	.5	.5
	2	31	8.4	8.4	8.9
	3	90	24.4	24.4	33.3
	4	207	56.1	56.1	89.4
	5	39	10.6	10.6	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	1.4	1.4	1.4
	2	37	10.0	10.0	11.4
	3	101	27.4	27.4	38.8
	4	174	47.2	47.2	85.9
	5	52	14.1	14.1	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



Pengawasan

KPK10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	7	1.9	1.9	2.2
	3	76	20.6	20.6	22.8
	4	236	64.0	64.0	86.7
	5	49	13.3	13.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	17	4.6	4.6	4.6
	3	47	12.7	12.7	17.3
	4	231	62.6	62.6	79.9
	5	74	20.1	20.1	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	7	1.9	1.9	2.2
	3	23	6.2	6.2	8.4
	4	245	66.4	66.4	74.8
	5	93	25.2	25.2	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



Rekan kerja

KPK13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	3.3	3.3	3.3
2	49	13.3	13.3	16.5
3	136	36.9	36.9	53.4
4	134	36.3	36.3	89.7
5	38	10.3	10.3	100.0
Total	369	100.0	100.0	

KPK14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	.8	.8	.8
2	15	4.1	4.1	4.9
3	77	20.9	20.9	25.7
4	196	53.1	53.1	78.9
5	78	21.1	21.1	100.0
Total	369	100.0	100.0	

KPK15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.3	.3	.3
3	26	7.0	7.0	7.3
	211	57.2	57.2	64.5
	131	35.5	35.5	100.0
Total	369	100.0	100.0	



Pekerjaan secara umum

KPK16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	.8	.8	.8
	3	60	16.3	16.3	17.1
	4	247	66.9	66.9	84.0
	5	59	16.0	16.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	33	8.9	8.9	9.2
	4	202	54.7	54.7	64.0
	5	133	36.0	36.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPK18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	16	4.3	4.3	4.6
	3	75	20.3	20.3	24.9
	4	181	49.1	49.1	74.0
	5	96	26.0	26.0	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Keandalan

KPP01

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	26	7.0	7.0	7.3
	3	69	18.7	18.7	26.0
	4	211	57.2	57.2	83.2
	5	62	16.8	16.8	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	7	1.9	1.9	2.2
	3	26	7.0	7.0	9.2
	4	263	71.3	71.3	80.5
	5	72	19.5	19.5	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	5	1.4	1.4	1.6
	3	25	6.8	6.8	8.4
		263	71.3	71.3	79.7
		75	20.3	20.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



KPP04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	4	1.1	1.1	1.4
	3	33	8.9	8.9	10.3
	4	254	68.8	68.8	79.1
	5	77	20.9	20.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	2	3	.8	.8	1.1
	3	30	8.1	8.1	9.2
	4	245	66.4	66.4	75.6
	5	90	24.4	24.4	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

Jaminan**KPP06**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	40	10.8	10.9	11.2
	4	243	65.9	66.2	77.4
		83	22.5	22.6	100.0
	Total	367	99.5	100.0	
	ystem	2	.5		
		369	100.0		



KPP07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	18	4.9	4.9	5.1
	4	194	52.6	52.6	57.7
	5	156	42.3	42.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP08

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	1.6	1.6	1.6
	3	37	10.0	10.0	11.7
	4	203	55.0	55.0	66.7
	5	123	33.3	33.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP09

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.5	.5	.5
	3	26	7.0	7.0	7.6
	4	233	63.1	63.1	70.7
	5	108	29.3	29.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

Empati**KPP14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		2	.5	.5	.5
		30	8.1	8.1	8.7
		73	19.8	19.8	28.5
		201	54.5	54.5	82.9



5	63	17.1	17.1	100.0
Total	369	100.0	100.0	

KPP15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.3	.3	.3
	3	17	4.6	4.6	4.9
	4	195	52.8	52.8	57.7
	5	156	42.3	42.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	7.3	7.3	7.3
	4	245	66.4	66.4	73.7
	5	97	26.3	26.3	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.3	.3	.3
	3	24	6.5	6.5	6.8
	4	219	59.3	59.3	66.1
	5	125	33.9	33.9	100.0
	Total	369	100.0	100.0	

KPP18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	2	.5	.5	.5
	1	1	.3	.3	.8
	3	31	8.4	8.4	9.2
	4	244	66.1	66.1	75.3



5	91	24.7	24.7	100.0
Total	369	100.0	100.0	

Daya tanggap

KPP19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	.5	.5	.5
2	5	1.4	1.4	1.9
3	25	6.8	6.8	8.7
4	242	65.6	65.6	74.3
5	95	25.7	25.7	100.0
Total	369	100.0	100.0	

KPP20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	2.4	2.4	2.4
3	31	8.4	8.4	10.8
4	263	71.3	71.3	82.1
5	66	17.9	17.9	100.0
Total	369	100.0	100.0	

KPP21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	.5	.5	.5
3	25	6.8	6.8	7.3
4	214	58.0	58.0	65.3
5	128	34.7	34.7	100.0
Total	369	100.0	100.0	



KPP22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	.5	.5	.5
	3	16	4.3	4.3	4.9
	4	230	62.3	62.3	67.2
	5	121	32.8	32.8	100.0
	Total	369	100.0	100.0	



Lampiran 8. Tabel *Chi-square***TABEL NILAI KRITIS DISTRIBUSI CHI-SQUARE**

df	0,1	0,05	0,025	0,001	0,005
121	141,315326	147,673530	153,337856	160,100163	164,814186
122	142,397741	148,779262	154,463787	161,249540	165,979502
123	143,479816	149,884561	155,589201	162,398305	167,144142
124	144,561557	150,989430	156,714104	163,546466	168,308113
125	145,642968	152,093876	157,838503	164,694028	169,471423
126	146,724052	153,197903	158,962404	165,841001	170,634081
127	147,804813	154,301516	160,085812	166,987390	171,796093
128	148,885255	155,404721	161,208735	168,133203	172,957469
129	149,965383	156,507522	162,331176	169,278446	174,118214
130	151,045199	157,609923	163,453142	170,423127	175,278337
131	152,124707	158,711930	164,574639	171,567251	176,437845
132	153,203911	159,813547	165,695672	172,710824	177,596744
133	154,282814	160,914778	166,816245	173,853854	178,755042
134	155,361420	162,015628	167,936365	174,996347	179,912745
135	156,439731	163,116101	169,056036	176,138307	181,069861
136	157,517752	164,216201	170,175263	177,279742	182,226395
137	158,595485	165,315932	171,294052	178,420656	183,382353
138	159,672934	166,415299	172,412406	179,561057	184,537744
139	160,750102	167,514305	173,530332	180,700949	185,692571
140	161,826991	168,612954	174,647832	181,840337	186,846842
141	162,903605	169,711251	175,764913	182,979228	188,000563
142	163,979946	170,809198	176,881578	184,117626	189,153738
143	165,056018	171,906799	177,997831	185,255537	190,306375
144	166,131824	173,004059	179,113678	186,392965	191,458479
145	167,207366	174,100981	180,229122	187,529917	192,610055
146	168,282646	175,197567	181,344168	188,666396	193,761108
147	169,357668	176,293823	182,458819	189,802408	194,911645
148	170,432435	177,389750	183,573080	190,937957	196,061670
149	171,506948	178,485353	184,686955	192,073048	197,211189
150	172,581210	179,580634	185,800447	193,207686	198,360206
151	173,655225	180,675597	186,913560	194,341876	199,508727
152	174,728993	181,770246	188,026299	195,475620	200,656756
153	175,802519	182,864582	189,138666	196,608925	201,804299
154	176,875803	183,958610	190,250666	197,741794	202,951360
	177,948850	185,052332	191,362302	198,874232	204,097944
	179,021660	186,145751	192,473577	200,006243	205,244056
	180,094236	187,238870	193,584495	201,137830	206,389699
	181,166580	188,331692	194,695060	202,268999	207,534879
	182,238695	189,424220	195,805275	203,399752	208,679600
	183,310583	190,516457	196,915142	204,530095	209,823866



Lampiran 9. Hasil output SEM-Amos

OUTPUT ANALISIS SEM AMOS DISERTASI JUMIATY N.

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KPK	<---	KPM	.028	.991	.028	.978	par_12
KPK	<---	PSM	.683	.177	3.855	***	par_13
KPP	<---	KPK	.259	.129	2.005	.045	par_10
KPP	<---	PSM	.481	.204	2.359	.018	par_14
KPP	<---	KPM	1.707	.996	1.714	.087	par_15
KPM02	<---	KPM	1.000				
KPM01	<---	KPM	1.420	.185	7.671	***	par_22
KPKTOT04	<---	KPK	1.000				
KPKTOT02	<---	KPK	1.020	.106	9.614	***	par_1
PSMTOT04	<---	PSM	1.000				
PSMTOT03	<---	PSM	.959	.066	14.457	***	par_2
PSMTOT02	<---	PSM	.814	.051	15.947	***	par_3
PSMTOT01	<---	PSM	.550	.048	11.526	***	par_4
KPKTOT05	<---	KPK	1.107	.094	11.816	***	par_5
KPKTOT06	<---	KPK	1.057	.092	11.435	***	par_6
KPPTOT05	<---	KPP	1.000				
KPPTOT04	<---	KPP	1.224	.069	17.815	***	par_7
KPPTOT02	<---	KPP	.973	.066	14.646	***	par_8
KPPTOT01	<---	KPP	1.247	.086	14.556	***	par_9
KPMtrk13	<---	KPM02	1.261	.147	8.592	***	par_11
KPMtrk12	<---	KPM02	1.000				
KPMtrf07	<---	KPM01	1.000				
KPMtrf06	<---	KPM01	1.044	.077	13.541	***	par_16
KPMtrf05	<---	KPM01	.728	.074	9.832	***	par_17
KPMtrf08	<---	KPM01	.908	.075	12.178	***	par_18
KPMtrk11	<---	KPM02	1.021	.133	7.705	***	par_21

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)



	Estimate
--- KPM	.006
--- PSM	.869
--- KPK	.216

			Estimate
KPP	<---	PSM	.512
KPP	<---	KPM	.325
KPM02	<---	KPM	.769
KPM01	<---	KPM	.751
KPKTOT04	<---	KPK	.694
KPKTOT02	<---	KPK	.561
PSMTOT04	<---	PSM	.785
PSMTOT03	<---	PSM	.718
PSMTOT02	<---	PSM	.779
PSMTOT01	<---	PSM	.591
KPKTOT05	<---	KPK	.709
KPKTOT06	<---	KPK	.747
KPPTOT05	<---	KPP	.757
KPPTOT04	<---	KPP	.759
KPPTOT02	<---	KPP	.738
KPPTOT01	<---	KPP	.734
KPMtrk13	<---	KPM02	.683
KPMtrk12	<---	KPM02	.601
KPMtrf07	<---	KPM01	.765
KPMtrf06	<---	KPM01	.775
KPMtrf05	<---	KPM01	.554
KPMtrf08	<---	KPM01	.686
KPMtrk11	<---	KPM02	.557

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PSM	<-->	KPM	.350	.049	7.156	***	par_23
e22	<-->	e20	-.290	.091	-3.171	.002	par_19
e26	<-->	e27	.476	.114	4.175	***	par_20

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
PSM	<-->	KPM	.898
e22	<-->	e20	-.221
e26	<-->	e27	.273

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
	2.181	.250	8.710	***	par_24
	.070	.016	4.382	***	par_25
	.317	.079	4.038	***	par_26
	-.033	.056	-.593	.553	par_27



	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
z1	.108	.020	5.486	***	par_28
z2	.048	.013	3.798	***	par_29
e22	1.449	.133	10.856	***	par_30
e24	3.061	.242	12.660	***	par_31
e19	1.355	.121	11.182	***	par_32
e18	1.880	.156	12.054	***	par_33
e17	.938	.083	11.296	***	par_34
e16	1.226	.096	12.833	***	par_35
e21	1.633	.142	11.512	***	par_36
e20	1.193	.119	10.055	***	par_37
e26	1.434	.122	11.790	***	par_38
e27	2.120	.180	11.765	***	par_39
e29	1.527	.125	12.180	***	par_40
e30	2.569	.210	12.219	***	par_41
e13	.214	.024	9.070	***	par_42
e12	.209	.019	10.725	***	par_43
e7	.177	.018	9.633	***	par_44
e6	.181	.019	9.377	***	par_45
e5	.299	.024	12.367	***	par_46
e8	.231	.021	11.119	***	par_47
e11	.274	.024	11.331	***	par_48

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
KPK	.765
KPM01	.565
KPM02	.592
KPP	1.017
KPMtrk11	.310
KPMtrf08	.470
KPMtrf05	.307
KPMtrf06	.600
KPMtrf07	.585
KPMtrk12	.361
KPMtrk13	.467
KPPTOT01	.538
KPPTOT02	.544
KPPTOT04	.576
	.573
	.558
	.503
	.350
	.606
	.516



	KPMtrk11	KPMtrf08	KPMtrf05	KPMtrf06	KPMtrf07	KPMtrk12	KPMtrk13	KPPTOT01	KPPTOT02	KPPTOT04	KPPTOT05	KPKTOT06	KPKTOT05	PSMTOT01	PSMTOT02	PSMTOT03	PSMTOT04	KPKTOT02	KPKTOT04	
KPMtrf05	.074	.165	.431																	
KPMtrf06	.106	.236	.189	.452																
KPMtrf07	.101	.226	.181	.260	.426															
KPMtrk12	.120	.090	.072	.103	.099	.327														
KPMtrk13	.152	.113	.091	.130	.125	.149	.401													
KPPTOT01	.445	.562	.451	.647	.620	.436	.550	5.564												
KPPTOT02	.347	.439	.352	.504	.483	.340	.429	2.336	3.349											
KPPTOT04	.437	.552	.443	.635	.608	.428	.540	2.940	2.293	5.005										
KPPTOT05	.357	.451	.362	.519	.497	.350	.441	2.402	1.874	2.834	3.360									
KPKTOT06	.260	.329	.264	.378	.362	.255	.321	1.953	1.523	1.917	1.566	2.699								
KPKTOT05	.272	.344	.276	.395	.379	.267	.336	2.044	1.594	2.006	1.639	1.577	3.283							
PSMTOT01	.197	.248	.199	.285	.273	.192	.243	1.395	1.088	1.369	1.119	.871	.912	1.885						
PSMTOT02	.291	.368	.295	.423	.405	.285	.359	2.066	1.611	2.027	1.657	1.290	1.350	.976						
PSMTOT03	.343	.433	.347	.498	.477	.336	.423	2.432	1.897	2.387	1.951	1.519	1.590	1.149						
PSMTOT04	.358	.451	.362	.519	.497	.350	.442	2.537	1.979	2.490	2.035	1.585	1.659	1.199						
KPKTOT02	.251	.317	.254	.365	.349	.246	.310	1.884	1.469	1.849	1.511	1.453	1.521	.840						
KPKTOT04	.246	.311	.249	.357	.342	.241	.304	1.847	1.441	1.813	1.481	1.135	1.491	.824						

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	KPMtrk11	KPMtrf08	KPMtrf05	KPMtrf06	KPMtrf07	KPMtrk12	KPMtrk13	KPPTOT01	KPPTOT02	KPPTOT04	KPPTOT05	KPKTOT06	KPKTOT05	PSMTOT01	PSMTOT02	PSMTOT03	PSMTOT04	KPKTOT02	KPKTOT04	
KPMtrk11	1.000																			
KPMtrf08	.221	1.000																		
KPMtrf05	.178	.380	1.000																	
KPMtrf06	.249	.531	.429	1.000																
KPMtrf07	.246	.525	.424	.593	1.000															
KPMtrk12	.334	.238	.192	.269	.266	1.000														
KPMtrk13	.380	.271	.219	.306	.302	.410	1.000													
KPPTOT01	.300	.361	.291	.408	.403	.324	.368	1.000												
KPPTOT02	.301	.363	.293	.410	.405	.325	.370	.541	1.000											
KPPTOT04	.310	.374	.302	.422	.417	.335	.381	.557	.560	1.000										
KPPTOT05	.309	.373	.301	.421	.415	.334	.380	.556	.558	.691	1.000									
KPKTOT06	.251	.303	.244	.342	.338	.271	.309	.504	.507	.521	.520	1.000								
KPKTOT05	.239	.287	.232	.325	.320	.258	.293	.478	.481	.495	.494	.530	1.000							
PSMTOT01	.227	.274	.221	.309	.305	.245	.279	.431	.433	.446	.444	.386	.366	1.000						
PSMTOT02	.299	.360	.291	.407	.402	.323	.368	.567	.570	.587	.585	.509	.483	.460	1.000					
PSMTOT03	.276	.332	.268	.376	.371	.298	.339	.523	.526	.541	.540	.469	.445	.425	.425	1.000				
PSMTOT04	.302	.363	.293	.411	.405	.326	.371	.572	.575	.592	.590	.513	.487	.464	.464	.464	1.000			
KPKTOT02	.189	.227	.183	.257	.253	.204	.232	.378	.380	.391	.390	.419	.397	.290	.290	.290	.290	1.000		
KPKTOT04	.234	.281	.227	.318	.314	.252	.287	.468	.471	.485	.483	.413	.492	.359	.359	.359	.359	.359	1.000	

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KPMtrf08	KPMtrf05	KPMtrf06	KPMtrf07	KPMtrk12	KPMtrk13	KPPTOT01	KPPTOT02	KPPTOT04	KPPTOT05	KPKTOT06	KPKTOT05	PSMTOT01	PSMTOT02	PSMTOT03	PSMTOT04	KPKTOT02	KPKTOT04	
	.000																		
	-.020	.000																	
	-.015	.007	.000																
	.022	-.011	.003	.000															
	-.013	-.009	-.014	.000	.000														



Optimization Software:
www.balesio.com

	KPMtrk11	KPMtrf08	KPMtrf05	KPMtrf06	KPMtrf07	KPMtrk12	KPMtrk13	KPPTOT01	KPPTOT02	KPPTOT04	KPPTOT05	KPKTOT06	KPKTOT05	PSMTOT01	PSMTOT02	PSMTOT03	PSMTOT04	KPKTOT02	KPKTOT04	
KPMtrk13	-.005	.020	.011	.010	.014	-.009	.000													
KPPTOT01	-.044	-.038	.104	-.075	-.147	-.067	.076	.000												
KPPTOT02	.017	.005	.017	.076	.026	.022	-.033	-.072	.000											
KPPTOT04	-.096	.027	.157	.110	.019	-.039	.002	-.045	.088	.000										
KPPTOT05	-.041	-.015	.116	.061	-.078	-.054	.022	-.013	.030	.000	.000									
KPKTOT06	-.064	-.070	.069	.014	-.068	.016	-.023	-.100	.059	-.119	-.021	.000								
KPKTOT05	-.021	-.079	.070	-.036	-.055	.022	-.033	.067	.013	-.012	-.110	.097	.000							
PSMTOT01	.009	-.112	-.031	-.047	-.150	-.026	-.027	-.064	-.104	.076	.120	.054	.128	.000						
PSMTOT02	-.035	-.008	.036	-.017	-.066	.067	.042	.086	.004	.027	-.002	-.083	-.068	.104	.000					
PSMTOT03	.062	.127	.077	.002	-.016	-.011	.018	.109	-.017	-.094	.040	-.186	.045	-.129	.040	.000				
PSMTOT04	-.019	.004	.098	.036	-.078	.046	.035	.016	-.166	-.052	.073	.030	.252	.028	-.099	.000				
KPKTOT02	.022	-.098	.075	-.025	-.021	.060	.010	.012	.014	.022	-.166	.045	.052	.049	-.230	.000				
KPKTOT04	.056	.042	.031	.066	.011	.057	.045	.218	.097	.011	-.070	.000	-.185	-.010	.030	.000				

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	KPMtrk11	KPMtrf08	KPMtrf05	KPMtrf06	KPMtrf07	KPMtrk12	KPMtrk13	KPPTOT01	KPPTOT02	KPPTOT04	KPPTOT05	KPKTOT06	KPKTOT05	PSMTOT01	PSMTOT02	PSMTOT03	PSMTOT04	KPKTOT02	KPKTOT04	
KPMtrk11	.000																			
KPMtrf08	2.049	.000																		
KPMtrf05	-1.672	-.833	.000																	
KPMtrf06	-1.556	-.573	.284	.000																
KPMtrf07	-.626	.872	-.457	.109	.000															
KPMtrk12	1.023	-.638	-.439	-.657	.012	.000														
KPMtrk13	-.218	.897	.501	.416	.637	-.442	.000													
KPPTOT01	-.541	-.444	1.233	-.839	-1.694	-.905	.920	.000												
KPPTOT02	.264	.070	.259	1.096	.388	.391	-.507	-.281	.000											
KPPTOT04	-1.253	.327	1.963	1.297	.230	-.551	.021	-.144	.360	.000										
KPPTOT05	-.643	-.224	1.773	.876	-1.158	-.938	.343	-.052	.148	.000	.000									
KPKTOT06	-1.154	-1.177	1.192	.231	-1.152	.317	-.399	-.444	.338	-.550	-.116	.000								
KPKTOT05	-.347	-1.222	1.106	-.540	-.856	.389	-.528	.273	.069	-.050	-.568	.550	.000							
PSMTOT01	.184	-2.285	-.655	-.923	-2.065	-.606	-.575	-.350	-.731	.433	.835	.429	.927	.000						
PSMTOT02	-.653	-.137	.660	-.298	-1.169	1.394	.771	.393	.026	.130	-.009	-.557	-.418	.853	.000					
PSMTOT03	.931	1.770	1.098	.029	-.227	-.176	.262	.397	-.079	-.359	.186	-.998	.222	-.840	.000					
PSMTOT04	-.292	.053	1.469	.498	-1.128	.783	.532	.061	-.803	-.202	.348	.163	1.274	.190	.000					
KPKTOT02	.312	-1.310	1.021	-.324	-.280	.932	.141	.041	.063	.085	-.767	.228	.241	.312	.000					
KPKTOT04	.990	.708	.528	1.071	.177	1.109	.787	.960	.551	.051	-.392	.000	-1.048	-.079	.000					

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPK	.028	.683	.000	.000	.000	.000
KPM01	1.420	.000	.000	.000	.000	.000
KPM02	1.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPP	1.715	.658	.259	.000	.000	.000
KPM01	1.021	.000	.000	.000	1.021	.000
KPM02	1.289	.000	.000	.908	.000	.000
KPP	1.034	.000	.000	.728	.000	.000
KPM01	1.483	.000	.000	1.044	.000	.000



	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPMtrf07	1.420	.000	.000	1.000	.000	.000
KPMtrk12	1.000	.000	.000	.000	1.000	.000
KPMtrk13	1.261	.000	.000	.000	1.261	.000
KPPTOT01	2.138	.820	.323	.000	.000	1.247
KPPTOT02	1.667	.640	.252	.000	.000	.973
KPPTOT04	2.098	.805	.317	.000	.000	1.224
KPPTOT05	1.715	.658	.259	.000	.000	1.000
KPKTOT06	.029	.722	1.057	.000	.000	.000
KPKTOT05	.031	.756	1.107	.000	.000	.000
PSMTOT01	.000	.550	.000	.000	.000	.000
PSMTOT02	.000	.814	.000	.000	.000	.000
PSMTOT03	.000	.959	.000	.000	.000	.000
PSMTOT04	.000	1.000	.000	.000	.000	.000
KPKTOT02	.028	.697	1.020	.000	.000	.000
KPKTOT04	.028	.683	1.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPK	.006	.869	.000	.000	.000	.000
KPM01	.751	.000	.000	.000	.000	.000
KPM02	.769	.000	.000	.000	.000	.000
KPP	.326	.700	.216	.000	.000	.000
KPMtrk11	.428	.000	.000	.000	.557	.000
KPMtrf08	.515	.000	.000	.686	.000	.000
KPMtrf05	.416	.000	.000	.554	.000	.000
KPMtrf06	.582	.000	.000	.775	.000	.000
KPMtrf07	.575	.000	.000	.765	.000	.000
KPMtrk12	.462	.000	.000	.000	.601	.000
KPMtrk13	.526	.000	.000	.000	.683	.000
KPPTOT01	.239	.513	.159	.000	.000	.734
KPPTOT02	.241	.516	.160	.000	.000	.738
KPPTOT04	.248	.531	.164	.000	.000	.759
KPPTOT05	.247	.530	.164	.000	.000	.757
KPKTOT06	.005	.649	.747	.000	.000	.000
KPKTOT05	.004	.616	.709	.000	.000	.000
PSMTOT01	.000	.591	.000	.000	.000	.000
PSMTOT02	.000	.779	.000	.000	.000	.000
PSMTOT03	.000	.718	.000	.000	.000	.000
PSMTOT04	.000	.785	.000	.000	.000	.000
PSMTOT05	.004	.487	.561	.000	.000	.000
PSMTOT06	.004	.603	.694	.000	.000	.000



	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPK	.028	.683	.000	.000	.000	.000
KPM01	1.420	.000	.000	.000	.000	.000
KPM02	1.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPP	1.707	.481	.259	.000	.000	.000
KPMtrk11	.000	.000	.000	.000	1.021	.000
KPMtrf08	.000	.000	.000	.908	.000	.000
KPMtrf05	.000	.000	.000	.728	.000	.000
KPMtrf06	.000	.000	.000	1.044	.000	.000
KPMtrf07	.000	.000	.000	1.000	.000	.000
KPMtrk12	.000	.000	.000	.000	1.000	.000
KPMtrk13	.000	.000	.000	.000	1.261	.000
KPPTOT01	.000	.000	.000	.000	.000	1.247
KPPTOT02	.000	.000	.000	.000	.000	.973
KPPTOT04	.000	.000	.000	.000	.000	1.224
KPPTOT05	.000	.000	.000	.000	.000	1.000
KPKTOT06	.000	.000	1.057	.000	.000	.000
KPKTOT05	.000	.000	1.107	.000	.000	.000
PSMTOT01	.000	.550	.000	.000	.000	.000
PSMTOT02	.000	.814	.000	.000	.000	.000
PSMTOT03	.000	.959	.000	.000	.000	.000
PSMTOT04	.000	1.000	.000	.000	.000	.000
KPKTOT02	.000	.000	1.020	.000	.000	.000
KPKTOT04	.000	.000	1.000	.000	.000	.000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPK	.006	.869	.000	.000	.000	.000
KPM01	.751	.000	.000	.000	.000	.000
KPM02	.769	.000	.000	.000	.000	.000
KPP	.325	.512	.216	.000	.000	.000
KPMtrk11	.000	.000	.000	.000	.557	.000
KPMtrf08	.000	.000	.000	.686	.000	.000
KPMtrf05	.000	.000	.000	.554	.000	.000
KPMtrf06	.000	.000	.000	.775	.000	.000
KPMtrf07	.000	.000	.000	.765	.000	.000
KPMtrk12	.000	.000	.000	.000	.601	.000
KPMtrk13	.000	.000	.000	.000	.683	.000
KPPTOT01	.000	.000	.000	.000	.000	.734
KPPTOT02	.000	.000	.000	.000	.000	.738
KPPTOT04	.000	.000	.000	.000	.000	.759
KPPTOT05	.000	.000	.000	.000	.000	.757
KPKTOT06	.000	.000	.747	.000	.000	.000
KPKTOT05	.000	.000	.709	.000	.000	.000
PSMTOT01	.000	.591	.000	.000	.000	.000



	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
PSMTOT02	.000	.779	.000	.000	.000	.000
PSMTOT03	.000	.718	.000	.000	.000	.000
PSMTOT04	.000	.785	.000	.000	.000	.000
KPKTOT02	.000	.000	.561	.000	.000	.000
KPKTOT04	.000	.000	.694	.000	.000	.000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPK	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPM01	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPM02	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPP	.007	.177	.000	.000	.000	.000
KPMtrk11	1.021	.000	.000	.000	.000	.000
KPMtrf08	1.289	.000	.000	.000	.000	.000
KPMtrf05	1.034	.000	.000	.000	.000	.000
KPMtrf06	1.483	.000	.000	.000	.000	.000
KPMtrf07	1.420	.000	.000	.000	.000	.000
KPMtrk12	1.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPMtrk13	1.261	.000	.000	.000	.000	.000
KPPTOT01	2.138	.820	.323	.000	.000	.000
KPPTOT02	1.667	.640	.252	.000	.000	.000
KPPTOT04	2.098	.805	.317	.000	.000	.000
KPPTOT05	1.715	.658	.259	.000	.000	.000
KPKTOT06	.029	.722	.000	.000	.000	.000
KPKTOT05	.031	.756	.000	.000	.000	.000
PSMTOT01	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PSMTOT02	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PSMTOT03	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PSMTOT04	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPKTOT02	.028	.697	.000	.000	.000	.000
KPKTOT04	.028	.683	.000	.000	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPK	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPM01	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPM02	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPP	.001	.188	.000	.000	.000	.000
	.428	.000	.000	.000	.000	.000
	.515	.000	.000	.000	.000	.000
	.416	.000	.000	.000	.000	.000
	.582	.000	.000	.000	.000	.000
	.575	.000	.000	.000	.000	.000



	KPM	PSM	KPK	KPM01	KPM02	KPP
KPMtrk12	.462	.000	.000	.000	.000	.000
KPMtrk13	.526	.000	.000	.000	.000	.000
KPPTOT01	.239	.513	.159	.000	.000	.000
KPPTOT02	.241	.516	.160	.000	.000	.000
KPPTOT04	.248	.531	.164	.000	.000	.000
KPPTOT05	.247	.530	.164	.000	.000	.000
KPKTOT06	.005	.649	.000	.000	.000	.000
KPKTOT05	.004	.616	.000	.000	.000	.000
PSMTOT01	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PSMTOT02	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PSMTOT03	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PSMTOT04	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KPKTOT02	.004	.487	.000	.000	.000	.000
KPKTOT04	.004	.603	.000	.000	.000	.000

	z4
	-.033

	M.I.	Par Change
e8 <--> z3	4.696	-.052
e8 <--> e11	16.965	.062
e5 <--> PSM	6.796	.093
e5 <--> e11	5.401	-.038
e6 <--> e11	6.033	-.035
e7 <--> KPM	4.630	.013
e7 <--> PSM	9.758	-.094
e7 <--> e8	6.387	.032
e12 <--> z4	6.226	-.050
e30 <--> e12	4.438	-.090
e30 <--> e13	4.226	.094
e27 <--> z1	6.592	.084
e26 <--> e7	4.590	-.063
e16 <--> KPM	9.907	-.047
e16 <--> PSM	5.838	.172
e16 <--> z1	13.664	-.096
e16 <--> e8	4.141	-.063
e16 <--> e7	7.013	-.075
e17 <--> e12	6.108	.066
e17 <--> e16	4.156	.125
e18 <--> e11	4.185	.086
	11.791	.134
	4.857	.125
	6.067	-.206
	6.763	.233
	4.013	-.196



	M.I.	Par Change
e24 <--> e18	5.071	-.305
e22 <--> KPM	4.313	.036
e22 <--> e21	5.809	-.221

	M.I.	Par Change
--	------	------------

	M.I.	Par Change
KPMtrk11 <--- KPMtrf08	5.232	.101
KPMtrk11 <--- KPMtrf05	5.078	-.100
KPMtrf08 <--- KPMtrk11	13.544	.158
KPMtrf08 <--- PSMTOT03	5.118	.031
KPMtrf05 <--- KPPTOT01	4.564	.027
KPMtrf05 <--- KPPTOT05	4.967	.036
KPMtrf06 <--- KPMtrk11	4.612	-.087
KPMtrf07 <--- KPPTOT01	4.776	-.023
KPMtrf07 <--- KPPTOT05	5.655	-.032
KPMtrf07 <--- PSMTOT01	9.843	-.057
KPMtrf07 <--- PSMTOT04	4.740	-.029
PSMTOT01 <--- KPM01	6.366	-.327
PSMTOT01 <--- KPMtrf08	8.706	-.264
PSMTOT01 <--- KPMtrf07	10.626	-.295
PSMTOT02 <--- KPMtrk12	4.990	.212
PSMTOT03 <--- KPMtrf08	8.422	.330
PSMTOT03 <--- KPPTOT02	4.510	-.075
PSMTOT04 <--- KPPTOT05	4.889	.080

Iteration	Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	12	-.750	9999.000	3385.670	0	9999.000
1	e	10	-.259	1.800	1996.293	19	.641
2	e*	4	-.211	1.589	1187.287	5	.647
3	e	2	-.040	.598	677.805	5	1.003
4	e	1	-.028	.407	476.053	5	.898
5	e	1	-.012	.616	317.070	6	.951
6	e	0	853.370	.576	260.463	6	.965
7	e	0	1028.967	.413	248.576	1	1.104
8	e	0	1531.916	.185	247.213	1	1.081
9	e	0	1625.548	.073	247.087	1	1.043
10	e	0	1623.298	.010	247.086	1	1.007
11	e	0	1633.056	.000	247.086	1	1.000

par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10	par_11	par_12	par_13	par_14	par_15	par_16	par_17	par_18	par_19	par_20	par_21	par_22	par_23	par_24	par_25	par_26	par_27	par_28	par_29	par_30
.011																													



Optimization Software:
www.balesio.com

```
.00E
.00E .00E
.00C .00C .00E
.00C .00C .00E .004
.00C .00C .00E .00E .007
.001 .001 -.001 -.001 -.001 .017
.00C .00C .00C .00C .00C .00C .022
.00C .00C .00C .00C .00C -.01E .00C .983
-.00E -.00C .00C .00C .00C .001 .00C -.16E .031
```


	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10	par_11	par_12	par_13	par_14	par_15	par_16	par_17	par_18	par_19	par_20	par_21	par_22		
par_44	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.319	.205	.263	.000	.000	.000	.000	-.11	
par_45	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	-.325	-.025	-.021	.000	.000	.000	.000	.07	
par_46	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	-.162	-.004	.000	.000	.000	.000	.01	
par_47	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	-.011	-.232	.000	.000	.000	.000	.03	
par_48	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000	.000	.000	-.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	-.248	-.05

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	48	247.086	142	.000	1.740
Saturated model	190	.000	0		
Independence model	19	3274.114	171	.000	19.147

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.073	.933	.911	.698
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	1.059	.257	.175	.231

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.925	.909	.966	.959	.966
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.830	.768	.802
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	105.086	65.316	152.719
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3103.114	2920.944	3292.603

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.671	.286	.177	.415
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	8.897	8.432	7.937	8.947

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.045	.035	.054	.815
Independence model	.222	.215	.229	.000

	AIC	BCC	BIC	CAIC
el	343.086	348.603	530.804	578.804
model	380.000	401.839	1123.051	1313.051
	3312.114	3314.298	3386.419	3405.419



Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	.932	.824	1.062	.947
Saturated model	1.033	1.033	1.033	1.092
Independence model	9.000	8.505	9.515	9.006

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	255	275
Independence model	23	25

Minimization: .015
 Miscellaneous: .412
 Bootstrap: .000
 Total: .427

