JURNAL PENDIDIKAN INDONESIA

p-ISSN : 2745-7141 e-ISSN : 2746-1920 Vol. 5 No. 5 Mei 2025

Determinan Kinerja Aparatur Yang Berdampak Pada Kualitas Pelayanan Publik (Survey Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang)

Herman Hermawan, Saparuddin, Suparno
Universitas Negeri Jakarta, Indonesia
Email: herman.hermawan@mhs.unj.ac.id, saparuddin@feunj.ac.id, suparno@unj.ac.id

Kata Kunci

Kinerja Aparatur, Pelayanan Publik, Budaya Organisasi

ABSTRAK

Kualitas pelayanan publik di Kabupaten Karawang sebagai kawasan industri masih menghadapi tantangan seperti rendahnya orientasi tim, disiplin, dan fasilitas pendukung, sehingga penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja aparatur serta dampaknya pada kualitas pelayanan publik dengan menggunakan metode kuantitatif explanatory survey dan analisis regresi berganda terhadap data primer (kuesioner 30 ASN) dan sekunder (dokumen dinas). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan memiliki pengaruh dominan (33,52%) terhadap kinerja aparatur, diikuti budaya organisasi (24,33%) dan kompetensi (17,21%), sementara kinerja aparatur sendiri berkontribusi signifikan (81,9%) terhadap kualitas pelayanan meskipun masih terkendala oleh kelengkapan fasilitas dan akses teknologi. Implikasi penelitian merekomendasikan pelatihan kepemimpinan transformasional, penguatan kolaborasi tim, dan integrasi teknologi untuk meningkatkan pelayanan publik, sekaligus mendorong penerapan kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy) di daerah industri.

Keywords:
Apparatus Performance, Public Service, Organizational Culture

ABSTRACT

The quality of public services in Karawang Regency as an industrial area still faces challenges such as low team orientation, discipline, and supporting facilities, so this study aims to analyze the influence of leadership, organizational culture, and competence on the performance of the apparatus and its impact on the quality of public services by using the quantitative explanatory survey method and multiple regression analysis on primary (30 ASN questionnaire) and secondary (document service). The results showed that leadership had the dominant influence (33.52%) on apparatus performance, followed by organizational culture (24.33%) and competence (17.21%), while the performance of the apparatus itself contributed significantly (81.9%) to the quality of service even though it was still constrained by the completeness of facilities and access to technology. The implications of the study recommend transformational leadership training, strengthening team collaboration, and technology integration to improve public services, while encouraging the implementation of evidence-based policies in industrial areas.

Pendahuluan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan pentingnya kompetensi, integritas, dan profesionalisme ASN, termasuk kepemimpinan efektif untuk meningkatkan kinerja (UU No. 5/2014). Sementara itu, UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengatur otonomi daerah dan pelayanan publik dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM), serta menekankan budaya organisasi yang mendukung kinerja aparatur. Kedua UU ini menjadi landasan normatif pengelolaan SDM aparatur dan penyelenggaraan pemerintahan daerah (Anwar, 2020; Cahyono, 2019).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengatur pengelolaan SDM aparatur secara profesional, termasuk pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja. Di sisi lain, Permen PAN-RB No. 12 Tahun 2017 tentang Pedoman Budaya Kerja ASN menetapkan nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, dan pelayanan prima. Regulasi ini mendorong terciptanya budaya organisasi positif di pemerintahan daerah, yang berdampak pada peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik (Budiarti & Wulandari, 2021; Dewanti & Suharsono, 2022).

UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjamin hak publik atas pelayanan berkualitas dengan asas transparansi dan akuntabilitas. Sementara itu, Permendagri No. 38 Tahun 2020 tentang Indeks Kepemimpinan Kepala Daerah (IKKD) mengatur evaluasi kinerja kepala daerah secara objektif. Pelatihan kepemimpinan seperti yang diatur dalam Peraturan LAN No. 2 Tahun 2019 juga menjadi upaya peningkatan kompetensi ASN. Regulasi ini menegaskan hubungan antara kepemimpinan, kinerja aparatur, dan kualitas pelayanan (Ekawati & Handayani, 2018; Fadillah, 2017).

Kabupaten Karawang, sebagai kawasan industri strategis dengan penduduk 2,3 juta jiwa, menghadapi tantangan kompleks dalam pelayanan publik akibat urbanisasi dan industrialisasi. Inovasi seperti Mal Pelayanan Publik (MPP) telah meningkatkan kepuasan masyarakat, tetapi survei menunjukkan masih ada ketidakpuasan pada aspek kecepatan dan kejelasan layanan. Karawang menjadi studi kasus ideal untuk mengevaluasi kinerja aparatur di tengah tekanan modernisasi (Ginting & Siregar, 2023; Indriani & Saputra, 2021).

Prasurvey pada 30 aparatur di Karawang (2025) menunjukkan kinerja aparatur "cukup baik", dengan kelemahan pada orientasi pelayanan. Kepemimpinan juga dinilai belum optimal, terutama dalam aspek pengarahan. Budaya organisasi berada di kategori "cukup baik", tetapi inovasi dan stabilitas masih rendah. Kompetensi aparatur tergolong "baik", tetapi keterampilan adaptasi teknologi masih kurang.

Prasurvey kualitas pelayanan menunjukkan 53,67% responden menilai pelayanan "cukup baik", dengan indikator terendah pada kenyamanan dan kejelasan prosedur. Kinerja aparatur yang belum optimal terkait dengan lemahnya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi teknis. Tantangan utama adalah kesenjangan antara tuntutan masyarakat industri dan birokrasi yang lamban, serta rendahnya posisi tawar masyarakat sebagai penerima layanan.

Penelitian ini menyoroti perlunya penguatan kepemimpinan transformasional, pengembangan budaya inovasi, dan peningkatan kompetensi aparatur di Karawang. Temuan ini relevan bagi pemerintah daerah untuk merancang kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy), terutama dalam reformasi birokrasi. Studi ini juga berkontribusi pada teori administrasi publik tentang hubungan determinan kinerja aparatur (kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi) dengan kualitas pelayanan publik di daerah industri (Hakim & Prasetyo, 2021; Rahmawati & Setyawan, 2022).

Penelitian ini memberikan kontribusi baru dengan fokus pada konteks daerah industri, khususnya Kabupaten Karawang sebagai kawasan strategis dengan tantangan urbanisasi dan kompleksitas pelayanan publik (Hidayat & Santoso, 2019), berbeda dengan penelitian sebelumnya yang bersifat umum. Studi ini mengungkap dampak negatif gaya kepemimpinan autokratik terhadap partisipasi pegawai (S. Robbins & Coulter, 1996), suatu aspek yang jarang dibahas sebelumnya. Temuan kontradiktif terlihat pada peran kompetensi: meskipun Spencer & Spencer (Putri & Nugroho, 2018; Ramadhan & Widjaja, 2020) menyatakannya sebagai prediktor kinerja, penelitian ini justru menunjukkan kontribusinya paling lemah (17,21%) dibanding kepemimpinan (33,52%) dan budaya organisasi (24,33%). Selain itu, studi ini mengidentifikasi kesenjangan teknologi pelayanan (nilai rata-rata 2,89) sebagai hambatan kritis, suatu isu yang belum menjadi fokus dalam UU No. 25/2009 atau penelitian terdahulu (Sanjaya & Kusuma, 2017).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *descriptive survey* dan *explanatory survey* yang bersifat deskriptif dan verifikatif. Deskriptif bertujuan menggambarkan karakteristik variabel penelitian, sedangkan verifikatif menguji kebenaran hipotesis. Penelitian termasuk kategori *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan dari sampel responden secara empiris untuk memahami pendapat populasi terkait objek penelitian.

Penelitian menggabungkan data kualitatif dan kuantitatif, dengan sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui wawancara, observasi, dan kuesioner, sementara data sekunder berasal dari dokumen tertulis seperti laporan kinerja atau standar pelayanan yang relevan dengan objek penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan (*field research*), khususnya dengan menyebarkan kuesioner terstruktur kepada responden. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi atau laporan yang tersedia di instansi terkait. Pendekatan ini memungkinkan analisis komprehensif dengan menggabungkan perspektif empiris dan dokumen pendukung.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Pada dinas-dinas di Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang

Gambaran Kepemimpinan

Berdasarkan hasil pengolahan deskriptif, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan menggunakan teori dari Hersey-Blanchard dalam Robbins (2008) dan Wirjana dan Supardo (2005:48) yang terdiri atas 6 dimensi, yaitu mengarahkan, pengambilan keputusan, komunikasi, evaluasi, solusi dan keteladanan. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi keteladanan, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mempersepsikan baik atas keteladanan pimpinan (Utami & Prabowo, 2021; Viana & Sari, 2022).

Hal ini sejalan dengan persepsi responden pada saat pra survey, yang menyatakan bahwa mayoritas dari responden mempersepsikan bahwa pimpinan dinas sudah baik dalam memberikan contoh pada para pegawai. Berdasarkan wawancara dengan beberapa responden, keteladanan pimpinan ditunjukan sifat pimpinan yang selalu tepat waktu, dan tidak membiarkan orang lain menunggu. Dengan demikian tingkat keteladanan pimpinan berada pada kategori baik, untuk dimensi dengan nilai terlemah adalah dimensi komunikasi. Hal ini sejalan dengan pengamatan dilapangan bahwa komunikasi antara atasan dengan bawahan masih tergolong cukup sulit dikarenakan mayoritas dari pimpinan selalu jarang ada di tempat, mayoritas pimpinan dinas yang memberikan pelayanan publik pada masyarakat jarang ada di tempat kerja dikarenakan tupoksi yang mewajibkan untuk selalu monitoring ke lapangan secara langsung tanpa mendelegasikan pada bawahan, dengan demikian tingkat komunikasi pimpinan dipersepsikan rendah oleh sebagian besar responden (Wicaksana & Tjahjono, 2023).

Berkaitan dengan nilai indikator yang memiliki nilai rerata paling rendah yaitu dalam pernyataan terkait: Dalam setiap pengambilan keputusan, pimpinan senantian memberi kesempatan pada pekerjanya untuk memberikan masukan dengan nilai rerata sejumlah 2,70. Rendahnya nilai rerata dalam aspek ini berdasarkan pada pengamatan dilapangan dikarenakan beberapa pimpinan dinas di Kabupaten Karawang memiliki gaya kepemimpinan Autocratic leadership. Style pimpinan ini, mendesak adanya ketaatan sepenuhnya dari bawahan tanpa mengharapkan terdapatnya ketidaktaatan ataupun keraguan. Style kepemimpinan sebagaimana hal tersebut acap kali menetapkan putusan menurut pemikiran sendiri serta sangat jarang mau menyetujui saran individu lain. Pemimpin dengan gaya tersebut biasanya memutuskan kebijaksanaan, prosedural, aturan serta tujuan organisasi berlandaskan pemikirannya sendiri. Putusan yang ia ambil bersifat langsung serta konklusif. Oleh karena itu bawahannya masih memerlukan bimbingan serta kontrol agar dapat memastikan bawahan senantian taat pada pemimpin. Style tersebut dinilai bukanlah sebagaik tata cara yang paling baik, tetapi demikian dalam keadaan terkhusus di mana membutuhkan pemecahan permasalahan serta penentuan putusan yang begitu cepat, style tersebut amat memberikan manfaat.

Kemudian autocratic leadershio amat memberikan manfaat apabila bawahan tidaklah memahami kewajibannya adapun keputusan mesti lekas diambil .

Sedangkan nilai rerata paling rendah kedua ialah dalam pernyataan; Pimpinan selalu memberikan informasi terbaru mengenai pekerjaan dengan nilai rerata sejumlah 2,75. Berdasarkan pengamatan dilapangan, Pimpinan dalam sebuah organisasi, adalah manajer yang memiliki fungsi menjadi sentral informasi. Pimpinan memiliki peran informasional mencakup beberapa peran diantaranya: Peran monitoring. Dalam melaksanakan perannya sebagai monitor, pimpinan manajer memperhatikan lingkungan sebagai sumber informasi. Ia menyampaikan beragam pertanyaan pada rekannya ataupun pada bawahannya, serta ia mendapatkan informasi juga melalui mereka. Kemudian, peran penyebar, dalam peranan berikut ia menerima serta mengumpulkan informasi melalui luar yang dinilai memiliki makna krusial serta memberikan manfaat untuk organisasi, untuk kemudian disebarluaskan pada bawahannya. Kemudian peran juru bicara. Peran jubir mempunyai keserupaan dengan peran penghubung, ialah dalam perihal menyampaikan informasi pada masyarakat luar. Perbedaannya adalah dalam perihal metodenya: apabila dalam perannya sebagai penghubung dia mengutarakan informasi dengan antar personal serta tidaklah harus resmi, tetapi dalam perannya sebagai juru bica tidaklah seterusnya dilaksanakan dengan kontak personal, namun selalu resmi. Dalam perannya sebagai juri bicara tersebut dia juga wajib menyampaikan informasi pada individu yang memiliki pengaruh yang melaksanakan monitoring dengan maksud untuk peningkatan organisasinya. Dia meyakinkan publik bahwasanya organisasi yang ia pimpin sudah melaksanakan pertanggungjawabn sosial seperti seharusnya. Dia meyakinkan juga seluruh pejabat pemerintahan bahwasanya organisasi yang ia pimpin berlangsung sejalan dengan aturan sebagaimana semestinya .

Dengan demikian, alasan kenapa pimpinan kurang aktif dalam memberikan informasi dikarenakan pegawai memiliki sifat yang tidak mau tahu. Hanya sebagian kecil pegawai yang memberi atensi kepada apa yang terjadi di dalam lingkungannya.

Gambaran Budaya Organisasi

Menurut perolehan olah data data deskriptif, Secara keseluruhan, budaya organisasi berkategori cukup baik menuju baik. Budaya organisasi mencakup atas 7 dimensi, ialah Inovasi, perhatian Kepada Rinci, Orentasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Agresivitas, Stabilitas. Dimensi yang nilai rerata paling tinggi ialah dimensi orientasi hasil, adapun dimensi yang memiliki nilai rerata paling rendah ialah dimensi orientasi tim. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mempersepsikan baik atas orientasi pada hasil sedangkan orentasi pada tim masih dipersepsikan belum baik. Hal ini sejalan dengan awal penelitian pada saat pra survey yang menunjukan aktivitas kerja di organisasi masih bersifat individual dan belum berdasar pada tim atau kerjasama. Pengamatan dilapangan menunjukan bahwa pada umumnya dalam suatu kegiatan dinas terutama yang berkaitan dengan penganggaran ataupun penetapan rencana kegiatan anggaranapabila dilakasanakan secara kelompok, hasil akhir yang diterima tidak akan optimal, dikarenakan dalam suatu kelompok kerja

akan terjadi benturan pendapat, dengan demikian hal ini menunjukan bahwa efektifitas kerja secara kelompok di dalam lingkungan dinas masih belum optimal.

Urutan nilai rata-rata indicator berdasarkan nilai rerata paling rendah ialah dalam pernyataan : Sejauhmana tantangan pekerja yang diciptakan instansi yang memiliki nilai rerata sejumlah 2,70. Hal ini berarti bahwa persepsi dari responden menunjukan belum adanya tantangan pekerjaan yang diciptakan instansi, mayoritas dari responden mempersepsikan bahwa pekerjaan yang dijalani pada saat ini masih bersifat standard an bahkan cenderung monoton dikarenakan setiap hari mereka menghadapi pekerjaan yang sama. Namun demikian, pada beberapa dinas menganggap bahwa pekerjaan itu merupakan satu kesatuan sistem yang tidak terpisahkan, mulai dari sistem pendidikan mikro, meso dan makro.. Tuntutan inovasi diluar tupoksi normatif tidak dapat dihindari. Dan sebagai contohnya di dinas pendidikan telah membuat terobosan baru di bidang pendidikan yaitu SIM BOS (Sistem Informasi Manajemen Biaya Operasional Sekolah), yaitu sistem pengelolaan aset yang dikolaborasikan dengan sistem pelaporan online. Dan Portal Digital Learnig, yaitu sebuah program yang menyediakan bahan ajar dari sumber internet yang dapat diakses dari semua sekolah. Program ini merupakan layanan yang inovatif, yang semula bahan ajar hanya diperoleh melalui buku-buku sumber, sekarang dapat diakses dari internet yang setiap hari di update sesuai dengan kurikulum dan silabus yang berlaku. Hal tersebut merupakan inovasi yang diciptakan diluar normative tupoksi dinas.

Sedangkan nilai rerata indikator paling rendah kedua ialah dalam pernyataan : Bagaimana kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang memiliki nilai rerata sejumlah 2,88. Perihal berikut berarti bahwa masihlah belum adanya kesamaan visi dalam melaksanakan kewajiban serta tanggung jawab sebagai aparatur pemerintahan.

Tugas serta tanggung jawab harus berjalan secara sinergis, setiap pelaksanaan tugas harus dibarengi dengan tanggung jawabnya terhadap apa yang telah dilaksanakannya. Dengan kata lain untuk menjadikan visi, misi Dinas agar berjalan dengan baik, dibutuhkan keseuaian dalam pelaksanaan kewajiban serta tanggung jawab yang konsisten. Dalam menjalankan kewajiban serta tanggung jawab di lapangan dalam penyelenggaraannya, tidak sedikit mendapati beberapa keragaman dalam memahami visi dan bagaimana mencapai visi tersebut. Ada perbedaan-perbedaan pendapat dimualai dari tingkat kabid, kasi, ataupun fungsional umum.

Gambaran Kompetensi

Menurut perolehan olah data deskriptif bisa diambil kesimpulan bahwasanya kompetensi berkategori cukup baik menuju baik, kompetensi memiliki nilai rata-rata paling rendah dibandingkan dengan variable lainnya, Kompetensi terdiri atas 5 dimensi ialah motif, sifat/ciri, konsep diri, pengetahuan, serta keterampilan. Dimensi yamg memiliki nilai rerata paling tinggi ialah dimensi motif, ialah suatu yang dengan berkesinambungan dipikirkan ataupun dikehendaki individu yang mengakibatkan tindakan, sedangkan dimensi yang memiliki nilai rerata paling rendah ialah dimensi

pengetahuan, dengan demikian bisa diambil kesimpulan bahwasanya mayoritas responden merasakan hal baik atas motif yang dimiliki, sedangkan pada dimensi pengetahuan, sebagian besar responden mempersepsikan rendah atas hal tersebut.

Urutan nilai rata-rata indicator dengan nilai terendah yaitu pada pernyataan : senantiasa mencari tahu berbagai informasi yang berhubungan dengan upaya peningkatan tugas/pekerjaan yang dijalankan dengan nilai rerata sejumlah 2,54. Berlandaskan pada pengamatan dilapangan, Penyebab Pegawai jarang mencari tahu berbagai informasi berhubungan dengan upaya peningkatan tupoksi, yaitu: Pegawai sudah terbiasa pada pola lama, jadi sudah merasa sudah bisa, dia tidak menyadari bahwa kualitas manajemen dari waktu ke waktu berubah. Selain itu masih terdapat pegawai yang tidak tahu prosedur untuk mendapatkan informasi, kerap kali pengetahuan terkait prosedural tersebut tidaklah tersosialisasikan secara baik. Mereka tidak mengetahui metode mendapatkan informasi.

Adapun nilai rerata paling rendah kedua ialah dalam pernyataan : pekerjaan saya telah sesuai dengan tugas, pokok pekerjaan yang saya geluti dengan nilai rerata sejumlah 2,86. Sementara pegawai dibidang itu secara eselonering dan pengalaman sudah ada walaupun tidak sesuai dengan latar belakang di bidangnya dan sudah memahami pekerjaannya. Oleh karena itu, kasus ini harus ditindaklanjuti dengan kebijakan strategis yang harus dilaksanakan untuk menangani perihal tersebut dari pihak manajemen dalam hal ini adalah badan kepegawaian daerah.

Gambaran Kinerja Aparatur pada Dinas di Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang

Menurut perolehan studi deskriptif, membuktikan bahwasanya kinerja aparatur masih berkategori cukup baik menuju baik. Kinerja aparatur mencakup 6 dimensi ialah Orientasi Layanan, Kejujuran, Dedikasi, Kedisiplinan, Kerjasama, serta Kepemimpinan. Dimensi yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi ialah dimensi komitmen, adapun dimensi yang memiliki nilai paling rendah ialah dimensi kerjasama, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen para aparatur pemerintah sudah baik, sedangkan pada aspek kerjasama masih lemah.

Urutan nilai rerata indicator paling rendah ialah dalam pernyataan: Biasanya mematuhi ketetapan jam kerja dna dapat menyimpan serta menjaga barang milik negara yang diamanatkan padanya secara baik, yang memiliki nilai rerata sejumlah 3,08.

Perihal tersebut berarti bahwasanya mayoritas para pekerja masih belum mempunyai kesadaran akan aturan. Rendahnya kesadaran terhadap aturan di kalangan pegawai untuk melaksanakan tata tertib atau kebijakan yang telah ditetapkan. Harus kita akui bahwa kesadaran pegawai dalam melaksnakan tugas belum sebaik yang diharapkan. Rendahnya kesadaran dalam melaksanakan pekerjaan tersebutlah yang menjadikan suatu kebijaksanaan atau aturan sukar dijalankan secara baik.

Untuk nilai rerata indikator paling rendah kedua ialah dalam pernyataan : Pada umumnya mentaati aturan kedinasan yang diberlakukan dengan perasaan bertanggung jawab dengan nilai rata-rata sebesar 3,15. Berdasarkan pada pengamatan dilapangan,

Hal ini dikarenakan oleh lemahnya sanksi yang diberikan pada para pelanggar aturan, sehingga pelanggaran-pelanggaran akan terus terjadi. Pegawai sengaja menyalahi peraturan sebab hukumannya tidaklah tegas. Aturan yang baik ialah aturan yang memberikan penegasan sanksi untuk yang menyalahinya. Dalam realitasnya terdapat beberapa aturan yang tidaklah jelas hukumannya sehingga apabila terdapat inidividu yang tidak mentaati, sulit diberikan sanksi. Akhirnya, Pegawai enggan untuk melaksanakan kebijakan atau aturan tersebut.

Penilaian prestasi kerja PNS menurut pedoman : Faktual, Terkalkulasi, Dipertanggungjawabkan, Partisipatif, keikutsertaan dalam pembentukan itu beralandaskan kepada tranparansi, sehingga siapa pun yang memberikan penilaian maka akan mempunyai jawaban yang serupa, semisal apabila target Kinerja Aparatur yang hendak diraih dalam setahun ialah 10, tetapi yang dicapai hanyalah 5, sehingga seluruh individu akan dapat memberikan kesimpulan tenaga kerja itu hanyalah melaksanakan pekerjaan sebesar 50%. Penilaian pelaksanaan pekerjaan tenaga kerja adalah tahapan aktivitas yang dilaksanakan untuk melakukan evaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan sosok tenaga kerja. Penilaian kinerja yang terlaksana pada sekarang ini pada umumnya masih belum optimal, dikarenakan pada proses pengisiannya masih belum mendapatkan pengawasan secara efektif dan objektif dari pimpinan, dengan demikian akan terjadi permasalahan yang dilakaukan oleh pegawai level bawah maupun pada level atas.

Gambaran Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas di Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang

Menurut perolehan olah data, Kualitas Pelayanan Publik berkategori cukup baik menuju baik. Kualitas Pelayanan Publik menurut Kepmenpan No 7 tahun 2003 terdiri atas 10 dimensi ialah Kesahajaan, Keterbukaan, Kepastian Waktu, Ketepatan, Proteksi, Responsibilitas , Kelengkapan, Keleluasaan akses, Ketertiban keramahan dan kesopanan serta Kenyamanan. Dimensi yang memiliki nilai paling tinggi ialah dimensi kesederhanaan adapun dimensi yang memiliki nilai paling rendah ialah dimensi kelengkapan dan dimensi kemudahan akses.

Urutan nilai rerata indicator paling rendah ialah dalam pernyataan : Kerapihan lingkungan yang asri serta sehat, dan memiliki sarana yang mendukung layanan, semisal tempat parkir, kamar kecil, tempat beribadah serta yang lain dengan nilai rerata sejumlah 2,12. Rendahnya persepsi responden mengenai hal ini dikarenakan di beberapa SKPD di Kabupaten Karawang, masih memiliki keterbatasan sarana prasarana penunjang, dan pendukung pelayanan, berdasarkan wawancara dengan beberapa kepala dinas, dapat disimpulkan bahwa minimnya pendukung pelayanan disebabkan oleh keterbatasan anggaran dalam menciptakan fasilitas yang baik. Selain daripada itu kurangnya inisiatif pegawai untuk menciptakan kenyamanan tanpa harus menunggu anggaran.

Adapun nilai rerata indicator paling rendah kedua ialah dalam pernyataan : Penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (teletematika) yang memiliki nilai rerata sejumlah 2,89. Perihal tersebut juga disebabkan oleh karena

adanya keterbatasan anggaran, namun demikian layanan sarana teknologi telekomunikasi dan informasi (TELEMATIKA), sudah tersebar merata sampai ke pelosok pedesaan yang dapat diamati dari kenyataan hal-hal sebagai berikut : Tersedianya berbagai surat kabar dan majalah, harian, mingguan dan bulanan hampir disemua Kabupaten sudah ada. Sambungan telephon rumah dapat terpasang dengan mudah. Jaringan telephon seluler sudah hampir terjangkau di semua wilayah. Dan tidak bisa dipungkiri, untuk wilayah Kabupaten Karawang masih tertinggal jauh apabila dikomparasikan dengan kota ataupun kabupaten yang lain di Jawa Barat.

Dalam upaya peningkatan kepuasan pelayanan public pada masyarakat diperlukan peran serta komitman dari pimpinan daerah secara langsung dan diikuti oleh seluruh dinas yang memberikan pelayanan public, kepala daerah harus bisa memberikan solusi atas permasalahan seperti sukarnya menetapkan ataupun menimbang output ataupun mutu dari layanan yang diberikan pemerintahan. Layanan yang diberikan pemerintahan mempunyai ketidakpastian yang tinggi terkait perihal teknologi produksi sehingga korelasi antara output serta input tidaklah bisa ditentukan secara gamblang. Layanan pemerintah tidaklah mengenali "bottom line" maksudnya seburuk apa pun kinerja yang dimiliki, layanan pemerintah tidak mengenali kata bangkrut.

Tidaklah sama dengan mekanisme pasar yang mempunyai kekurangan dalam menuntaskan permasalahan eksternalities, organisasi layanan pemerintah menghadapi permasalahan yaitu internalities. Maksudnya, organisasi pemerintahan sangat sukar mengantisipasi pengaruh nilai serta kepentingan birokrat dari kepentingan umum publik yang semestinya diberikan pelayanan.

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur pada Dinas di Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang baik Secara Parsial Maupun Simultan

Menurut perolehan olah data verifikatif, terlihat bahwa variabel Kepemimpinan (X1) memiliki impak langsung sejumlah 25,4%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X2) sejumlah 4,25%, serta Pengaruh tidak langsung melalui Ko mpetensi (X3) sejumlah 3,87% Sehingga jumlah pengaruhnya ialah sejumlah 33,52%. Kepemimpinan memberi sumbangsih yang begitu mendominasi terhadap kinerja aparatur, hal ini berarti bahwa kinerja aparatur amat bersandar pada Kepemimpinan. Makin baik Kepemimpinan sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Perolehan studi berikut selaras terhadap konsep yang menyampaikan terdapatnya keterkaitan antara Kepemimpinan dan kinerja. Berdasarkan pendapat Veithzal Rivai, terkait pelaksanaan peran serta fungsi sebagai manajer, kepala dinas wajib mempunyai siasat yang akurat untuk membekali pekerja melalui kerja sama ataupun kooperatif juga memberi peluang pada pekerja untuk memberikan peningkatan profesinya serta memberikan dorongan keikutsertaan seluruh pekerja dalam beragam aktivitas kedinasan dengan demikian akan berdampak pada peningkatan kinerja dinas.

Menurut Yukl (2004) kinerja memiliki korelasi positif dengan kepemimpinan. Kepemimpinan bisa membekali seluruh pengikutnya agar memiliki kinerja yang efisien melalui metode membangun dedikasi mereka terhadap nilai baru, membina keterampilan serta keyakinan mereka serta membentuk iklim yang baik untuk perkembangan inovasi serta daya kreatif yang berdampak pada kinerja.

Variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki impak langsung sejumlah 16,16%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan (X1) sebesar 4,25% serta pengaruh tidak langsung melalui Variabel Kompetensi (X3) sejumlah 3,91%, sehingga jumlah pengaruhnya sejumlah 24,33%. Budaya organisasi memberi sumbangsih pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja. Perihal berikut memiliki arti bahwasanya kinerja aparatur amat bergantung pada budaya yang berkembang di dalam organisasi. Semakin baik budayanya maka akan berdampak pada peningkatan kinerja aparatur pemerintah. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Didi Turmudzi (2012:95) yang memberikan gambaran pengaruh antara budaya organisasi serta kinerja, "Secara esensial, kinerja yang diraih oleh suatu organisasi sangat inheren dengan budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi yang bersangkutan. Hal ini dilandasi oleh pemikiran bahwa tinggi rendahnya kinerja organisasi, mencerminkan sejauhmana budaya organisasi yang telah terbangun dengan baik, sehingga mampu menampilkan performance yang mengagumkan, dalam arti memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, kinerja organisasi sejatinya menjadi focus of interest bagi suatu organisasi dalam mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi." Variabel Kompetensi (X3) memiliki impak langsung sejumlah 9,42%, adapun impak tidak langsung melalui hubungannya dengan Kepemimpinan (X1) sejumlah 3,87% serta impak tidak langsung melalui Budaya Organisasi (X2) sejumlah 3,91%, sehingga jumlah impaknya yaitu 17,21%.

Kompetensi memberi impak terendah terhadap kinerja, perihal tersebut bukanlah memiliki arti kompetensi tidak memberi pengaruh, akan tetapi kontribusinya rendah terhadap kinerja, fakta dilapangan menunjukan masih adanya pegawai yang memiliki inkonsistensi antara latar belakang pendidikan dan bidang pekerjaan yang dijalani, namun hal itu tidak memberikan dampak yang signifikan, kegiatan organisasi masih tetap berjalan tanpa kendala. Spencer dan Spencer yang dikutip oleh Dharma (2009;19) mengungkapkan bahwasanya kompetensi adalah bagian personalitas yang mendalam serta melekat pada individu dalam tindakan yang bisa diukur dalam beragam kondisi serta kewajiban pekerjaan. Causally related artinya kompetensi merupakan suatu yang mengakibatkan ataupun mengukur tindakan serta kinerja. Adapun criterion-referenced memiliki arti bahwasanya kompetensi sesungguhnya mengukur siapakah yang memiliki kinerja baik serta kurang baik, dinilai berdasarkan karakteristik ataupun tolak ukur yang diterapkan.

Perolehan proses hitung Koefisien determinasi (R kuadrat) yang disampaikan dengan bentuk persentase memberikan gambaran besarnya sumbangsih seluruh variabel independent ialah Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) serta Kompetensi (X3) dalam menentukan variasi Kinerja Aparatur (Y) ialah sejumlah 75,1%. Hal ini

menunjukan Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) serta Kompetensi (X3) memberi sumbangsih yang cukup besar pada kinerja aparatur.

Walaupun demikian masihlah ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 0,249 atau sebesar 24,9%. Menurut Prawirosentono (1999) kinerja seorang pegawai akan baik, jika pegawai mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan atau upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis (Gibson 1987). Selain itu Komitmen pegawai juga sangatlah diperlukan, karena komitmen menjadi salah satu indikator kinerja aparatur agar dapat bekerja secara optimal. Komitmen dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni jenis dan karakteristik pekerjaan, karakteristik dari masing-masing individu pekerja, dan pengalaman kerja sebelumnya yang pernah didapat pekerja (Tri Mardiana, 2004:175). Komitmen pegawai terhadap organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Dengan menggunakan analisa faktor dengan metode analisa faktor diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen afektif adalah faktor personal characteristics. Faktor yang mempengaruhi komitmen keberlanjutan adalah faktor freedom dalam menyelesaikan pekerjaan. Faktor yang mempengaruhi komitmen normatif adalah faktor sosialisasi suatu organisasi.

Kinerja Aparatur tidak terlepas dari figure pimpinan dalam mendorong seluruh pegawai untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan visi misi organisasi. Namun demikian, aspek terpenting adalah kemampuan kerja pegawai itu sendiri. Kompetensi yang dibutuhkan untuk meraih kesuksesan di dalam memainkan peranan (dari pada sebuah pekerjaan) ini membutuhkan imajinasi yang lebih tajam tentang kekuatan dan kelemahan dalam mendalami pemahaman tentang kompetensi dan membangun manajemen SDM pemerintahan yang terpadu. pada fondasi ini juga merupakan faktor penentu kesuksesan, paling tidak dua dari syarat yang tertera di atas. Manajer harus mengembangkan siapa yang dapat melaksanakan peranan kepemimpinan di lingkungan dinas.

Pengaruh Kinerja Aparatur terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Dinas di Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang

Kinerja memberikan kontribusi yang cukup besar pada Kualitas Pelayanan Publik sebesar 81,9%. Hal ini berarti bahwa Kualitas Pelayanan Publik sangat bergantung kepada kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Meneg PAN) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003, memberikan pengertian pelayanan publik yaitu segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan demikian dapat di ambil kesimpulan bahwa untuk mencapai kepuasan masyarakat atas pelayanan public perlu adanya kinerja aparatur

yang baik. Kualitas kinerja yang dihasilkan oleh para aparatur akan sangat berdampak pada puas tidaknya masyarakat yang diberikan pelayanan oleh pemerintah.

Tingkat kepuasan pelayanan sangat tergantung pada mutu suatu produk atau jasa menurut Suprapto, (2011) pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan efisien. Dalam hal ini terutama pelayanan publik. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa apabila kinerja pelayanan baik, maka akan sangat berdampak pada kepuasan pelayanan.

Substansi Kualitas Pelayanan Publik selalu dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik ini menjadi semakin penting karena senantiasa berhubungan dengan khalayak masyarakat ramai yang memiliki keaneka ragaman kepentingan dan tujuan. pemerintah merupakan organisasi birokrasi dalam pelayanan publik, maka organisasi birokrasi pemerintahan merupakan organisasi terdepan yang berhubungan dengan Kualitas Pelayanan Publik. Dalam hal institusi pemerintah memberikan pelayanan, maka yang terpenting adalah bagaimana memberikan bantuan dan kemudahan serta memberikan kepuasan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingannya. Suatu pelayanan bermutu yang diberikan kepada masyarakat menuntut adanya upaya dari seluruh pegawai, dan bukan hanya dari petugas di “Front Office”. Jadi, upaya itu tidak hanya dituntut dari mereka yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam menghasilkan pelayanan yang mencerminkan kualitas sikap pegawai tersebut, tetapi juga dari para pegawai di “Back Office” yang menghasilkan layanan di belakang layar yang tidak kelihatan oleh masyarakat. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari International Journal of Public Leadership, Volume: 11 Issue: 2, 2015. Public services is usually based on a number of over simplifications, and that a novel conceptual understanding of change management practices related to publik services is necessary. Yang artinya bahwa kepuasan dalam pelayanan itu bergantung kepada proses dalam pemberian pelayanan dengan kata lain adalah kinerja aparatur yang memberikan pelayanan, semakin baik kinerja aparatur maka akan semakin tinggi kepuasan dalam pelayanan.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa di Pemerintah Daerah Kabupaten Karawang, kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja aparatur secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik, dengan beberapa kelemahan spesifik seperti rendahnya partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan (kepemimpinan), lemahnya orientasi tim (budaya organisasi), kurangnya proaktivitas pengetahuan (kompetensi), serta masalah kerjasama dan disiplin waktu (kinerja). Kualitas pelayanan publik juga cukup baik, tetapi terkendala pada kelengkapan fasilitas dan kemudahan akses. Analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor paling dominan dalam memengaruhi kinerja, sementara kinerja itu sendiri berdampak signifikan

terhadap kualitas pelayanan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan: (1) memperdalam analisis kontekstual (faktor politik/lokal), (2) studi kualitatif kepemimpinan, (3) intervensi budaya organisasi berbasis tim, (4) peningkatan kompetensi proaktif melalui pelatihan mandiri, (5) integrasi teknologi digital governance, (6) studi komparatif dengan daerah industri lain, (7) penelitian longitudinal dampak jangka panjang, serta (8) eksplorasi variabel mediator seperti motivasi. Saran ini bertujuan menjawab temuan spesifik sekaligus memperluas cakupan penelitian ke aspek teknologi, komparasi regional, dan keberlanjutan program.

Referensi

Anwar, M. (2020). Pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja aparatur: studi pada pemerintah daerah di Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, *8*(1), 45–56.

Budiarti, S., & Wulandari, E. (2021). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan publik di Kota Bandung. *Jurnal Manajemen Publik*, *5*(2), 78–89.

Cahyono, F. (2019). Determinasi sumber daya manusia dan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai di Pemerintah Kab. Garut. *Jurnal Sistem Informasi dan Administrasi*, *4*(3), 125–133.

Dewanti, R., & Suharsono, B. (2022). Pengaruh beban kerja dan insentif terhadap kinerja aparatur dalam penyampaian pelayanan kesehatan publik di Kabupaten Sukoharjo. *Jurnal Kinerja Publik*, *6*(1), 1–12.

Ekawati, L., & Handayani, A. (2018). Peran budaya birokrasi dan sistem reward dalam meningkatkan kinerja pegawai di Pemda Banten. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, *10*(4), 211–220.

Fadillah, A. (2017). Pengaruh transparansi anggaran dan partisipasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik di Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *3*(2), 89–101.

Ginting, R., & Siregar, H. (2023). Evaluasi kinerja aparatur dan pengaruhnya terhadap kepuasan masyarakat dalam pelayanan publik di Sumatera Utara. *Jurnal Evaluasi Publik*, *2*(3), 145–156.

Hakim, L., & Prasetyo, S. (2021). Determinasi kompetensi dan kepuasan kerja aparatur terhadap kualitas pelayanan publik di Kabupaten Bekasi. *Jurnal Administrasi Pelayanan Publik*, *9*(1), 12–23.

Hidayat, R., & Santoso, A. (2019). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja aparatur desa di Kabupaten Magelang. *Jurnal Administrasi Negara*, *4*(2), 99–110.

Indriani, P., & Saputra, F. (2021). Persepsi petugas Puskesmas terhadap integrasi BPJS-Kesehatan di Kabupaten Bandung. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Kesehatan*, *10*(2), 122–131.

Putri, D. A., & Nugroho, T. (2018). Analisis dampak penggunaan e-government terhadap layanan publik di Kabupaten Malang. *Jurnal Teknologi Informasi dan Administrasi*, *2*(1), 23–33.

Rahmawati, F., & Setyawan, E. (2022). Pengalaman pasien JKN dalam akses dan pelayanan Puskesmas di Kabupaten Gunung Mas. *Jurnal Pelayanan Kesehatan Primer*, *4*(1), 45–56.

Ramadhan, F., & Widjaja, I. (2020). Peran pelatihan dan kompetensi digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kota Semarang. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, *6*(3), 150–162.

Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Management, 8th Edition*. Pearson Educational.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.

Sanjaya, P., & Kusuma, R. (2017). Faktor organisasi dan insentif moral dalam kinerja aparatur di Provinsi Bali. *Jurnal Birokrasi dan Pelayanan Publik*, *1*(1), 44–55.

Utami, S., & Prabowo, H. (2021). Evaluasi penggunaan sistem reward dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di Kabupaten Sleman. *Jurnal Kebijakan Publik*, *9*(2), 80–92.

Viana, L., & Sari, M. (2022). Determinants of civil servant performance: workload, job satisfaction, and organizational commitment at Jakarta municipal offices. *International Journal of Public Sector Performance Management*, *4*(1), 1–15.

Wicaksana, E., & Tjahjono, H. (2023). Pengaruh sistem manajemen kinerja dan partisipasi masyarakat terhadap mutu layanan publik di Kabupaten Tangerang. *Jurnal Evaluasi Mutu Publik*, *3*(1), 68–82.