

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta memerlukan dukungan administrasi kesekretariatan dalam menjalankan organisasinya. Kesekretariatan yang handal akan memudahkan pimpinan maupun seluruh anggota organisasi menjalankan misinya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dukungan kesekretariatan juga diberikan kepada Presiden dan Wakil Presiden dalam menjalankan pemerintahan yang saat ini dilakukan oleh Kementerian Sekretariat Negara. Sekretariat Negara Republik Indonesia pertama kali dibentuk pada tanggal 2 September 1945 (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2008), dan pada awal kemerdekaan Sekretariat Negara belum berbentuk sebuah lembaga setingkat dengan Kementerian, hanya berfungsi sebagai Sekretaris Presiden yang menjalankan tugas sebagai pelaksana teknis administrasi Presiden.

Bergantinya pemimpin negara secara langsung telah membawa perubahan sejarah, hal ini berdampak juga terhadap tugas dan fungsi dari Sekretariat Negara. Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2015 tentang Kementerian Sekretariat Negara pada pasal 2 diterangkan bahwa Kementerian Sekretariat Negara mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan teknis dan administrasi serta analisis urusan pemerintahan di bidang Kesekretariatan Negara untuk membantu Presiden dan Wakil Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara (Kementerian sSekretariat Negara RI, 2015).

Peraturan pelaksana yang melandasi tata kelola organisasi Kementerian Sekretariat Negara diatur dalam Peraturan Menteri Sekretaris Negara RI Nomor 3 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sekretariat Negara. Sesuai dengan pasal 1 dan 2 menerangkan bahwa Kementerian Sekretariat Negara berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Presiden dan dipimpin oleh Menteri Sekretaris Negara (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2015).

Menteri Sekretaris Negara dalam menjalankan tugas kesehariannya, didukung oleh pejabat dan pegawai baik struktural maupun fungsional. Salah satu lingkup pejabat eselon 1 yang memiliki peran strategis dalam mendukung tugas dan fungsi Menteri Sekretaris Negara adalah Sekretariat Kementerian Sekretariat Negara (Setkemsetneg) yang dipimpin oleh Sekretaris Kementerian.

Sesuai dengan Permensesneg Nomor 3 Tahun 2015 Setkemsetneg memiliki tugas-tugas antara lain yaitu: pembinaan dan pemberian dukungan pelayanan, administrasi keuangan, ketatausahaan, arsip dan dokumentasi, keprotokolan, penyediaan prasarana dan sarana yang meliputi tanah, bangunan, kendaraan, dan perlengkapan, pengelolaan, barang milik negara, serta penyelenggaraan urusan kerumahtanggaan, keamanan, pengembangan, pemerintahan berbasis elektronik, dan pelayanan kesehatan di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, serta pemberian dukungan prasarana dan sarana untuk pejabat negara tertentu, dukungan administrasi kepada dokter kepresidenan, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan fasilitasi kerja sama teknik antara Pemerintah Indonesia dengan mitra pembangunan, serta penanganan administrasi perjalanan dinas luar negeri (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2015).

Setkemsetneg dalam memberikan dukungannya kepada Menteri Sekretaris Negara sesuai dengan pasal 8 Permensesneg Nomor 3 Tahun 2015 terdiri dari; Biro

Perencanaan, Biro Keuangan, Biro Tata Usaha, Biro Informasi dan Teknologi, Biro Kerja Sama Teknik Luar Negeri. Sedangkan Biro pada Setkemsetneg yang memiliki kekhususan dalam memberikan dukungan pelayanan khususnya kerumahtanggan kepada kedeputian dan biro lain yang ada di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara adalah Biro Umum.

Biro Umum sesuai dengan Permensesneg Nomor 3 Tahun 2015 memiliki tugas antara lain yaitu: menyediakan prasarana dan sarana, pengelolaan barang milik negara yang meliputi tanah, bangunan, kendaraan, dan perlengkapan, serta urusan kerumahtangaan, pelayanan kesehatan, dan urusan pengamanan di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, yang terdiri atas 1) Bagian Bangunan; 2) Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga; 3) Bagian Kendaraan; 4) Bagian Pengelolaan Barang Milik Negara; 5) Bagian Dukungan Administrasi Dokter Kepresidenan; 6) Bagian Pelayanan Kesehatan; dan 7) Bagian Keamanan Dalam; serta 8) Kelompok Jabatan Fungsional (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2015).

Biro Umum salah satu Biro yang berada di bawah Kemensetneg merupakan bagian dari institusi pemerintah yang memiliki 3 fungsi utama. Fungsi utama tersebut antara lain 1) fungsi pelayanan kepada masyarakat, 2) fungsi pembangunan dan 3) fungsi perlindungan (Hardiyansyah, 2011). Menurut pendapat ini ketiga fungsi tersebut adalah bagaimana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi pelayanan, pembangunan dan perlindungan agar dapat menghasilkan jasa pelayanan yang ekonomis, efektif, efisien kepada seluruh pengguna layanan.

Dengan dukungan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang dimiliki, Biro Umum dituntut untuk menerapkan prinsip profesionalisme, keseimbangan dan keadilan dalam memberikan pelayanan baik kepada internal maupun eksternal organisasi. Sesuai dengan

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dalam pasal 14 Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (ASN, 2014). Tanggungjawab besar yang dimiliki Biro Umum dalam memberikan dukungan pelayanan kerumahtanggaan, memerlukan dukungan dan komitmen dari semua pihak.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan oleh pegawai di luar Biro Umum dengan responden dari pejabat maupun staf yang ada di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara, diketahui bahwa masih terdapat permasalahan yang dihadapi oleh Biro Umum, beberapa permasalahan tersebut antara lain yaitu kualitas pelayanan yang diberikan masih belum optimal hal ini terlihat pada pelayanan yang diberikan tidak sesuai target waktu yang diharapkan, kurangnya kerapian dan kesopanan petugas yang dalam memberikan pelayanan, kurangnya koordinasi antara lintas bagian, penugasan pimpinan yang belum merata kepada pegawai, pelayanan terkadang hanya dilakukan sesuai dengan jam kerja operasional, masih adanya pegawai yang tidak ditempatnya meskipun masih dalam jam kerja.

Selain itu budaya organisasi yang pegawai pada Biro Umum, terlihat pegawai masih belum memahami dan menjalankan visi dan misi organisasi. Masih terdapat adanya pegawai yang belum memiliki kesadaran untuk menjalankan disiplin kerja yang berlaku, kurangnya penghormatan antara pegawai khususnya dengan pegawai yang lebih tua, penampilan pelayanan belum sesuai dengan standar yang ada, belum terjaganya kebersihan ruangan kerja, belum tingginya sikap saling bekerjasama dan tolong menolong lintas bagian.

Pemimpin yang baik akan berperan sebagai atasan dan teladan dalam bersikap dan berkinerja secara optimal. Permasalahan yang muncul terkait dengan kepemimpinan yaitu masih adanya pemimpin yang belum menjadi contoh bagi bawahannya seperti dalam hal kedisiplinan, ditemui masih ada pimpinan yang datang terlambat, hanya memberikan perintah tanpa memberikan contoh dan teladan, lambat dalam merespon suatu permasalahan dan kendala yang ditemui di lapangan, pulang sesuai dengan jam kerja meskipun ada tugas yang masih harus diselesaikan.

Pemberdayaan yang dilakukan pada Biro Umum berdasarkan pengamatan dan data yang diperoleh masih belum optimal. Pemberian wewenang yang diberikan pimpinan kepada pegawai terlihat masih belum sepenuhnya diberikan secara adil dan terdistribusi kepada semua pegawai, terkadang pimpinan memberikan tugas hanya kepada salah seorang pegawai sehingga timbulnya beban kerja yang tidak merata antara pegawai. Selain itu apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas, dukungan pimpinan kepada pegawai untuk memperbaiki dan mencari solusi yang terbaik terkadang tidak dilakukan kepada bawahannya, hal ini mengakibatkan kurangnya kepercayaan dan tanggungjawab para pegawai dalam bekerja. Selain itu masih ada atasan yang kurang mendukung pengembangan kompetensi bawahannya, serta masih rendahnya motivasi pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang ditawarkan, juga merupakan salah satu penghambat dari pemberdayaan yang dilakukan oleh organisasi.

Sebagai salah satu cara upaya pemberdayaan pegawai yang dilakukan, organisasi memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan baik di dalam maupun luar organisasi. Organisasi telah mengupayakan proses pemberdayaan berjalan dengan baik, salah satunya adalah dengan mewajibkan setiap pegawai untuk memenuhi pengembangan kompetensinya

minimal 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Namun pada pelaksanaannya masih banyak pegawai di Biro Umum yang belum memenuhi kewajibannya. Berikut data pegawai di Biro Umum terkait dengan pemenuhan kewajiban jam pelajaran pada tahun 2018 pegawai yang memenuhi sebanyak 44 orang (14%), tidak terpenuhi 263 pegawai (86%) dan tahun 2019 terpenuhi 70 pegawai (23%) dan tidak terpenuhi 273 pegawai (77%). (terlampir dalam grafik 1.2 dan 1.3)

Berdasarkan data pemenuhan jam pelajaran pegawai pada Biro Umum yang diperoleh pemberdayaan pegawai yang dilakukan belum optimal, terlihat bahwa antara tahun 2018 dan 2019 diketahui bahwa sebagian besar pegawai masih belum memenuhi kewajiban jam pelajaran yang diwajibkan oleh organisasi. Beberapa hal yang menjadi penyebab belum terpenuhi kewajiban tersebut berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan antara lain yaitu: terbatasnya kesempatan yang diberikan kepada pegawai, informasi yang terbatas mengenai pengembangan kompetensi pegawai, kesesuaian antara pendidikan dan pelatihan yang diberikan dengan minat dan kebutuhan kompetensi yang diperlukan pegawai.

Keterikatan kerja yang terlihat pada Biro Umum Setkemsetneg masih belum optimal, masih ada pegawai yang belum termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya sehingga produktivitas yang dihasilkan belum cukup optimal, pegawai memberikan kinerja sebatas kemampuan minimal yang dimilikinya. Ketika menyelesaikan tugas yang hanya sebatas tanggungjawabnya individu saja, ketika dihadapkan tugas yang diluar tanggungjawabnya terkadang pegawai menghindar untuk mengerjakannya.

Selain itu mengenai pengembangan karir pegawai diketahui belum berjalan dengan baik, hal ini terlihat dalam penempatan pegawai yang sejak awal sampai

dengan pensiun berada pada posisi jabatan dan pekerjaan yang sama. Hal ini membuat pegawai yang sudah terlalu lama merasa aman dan nyaman sehingga tidak berkeinginan untuk mengembangkan diri dan berdampak pada penurunan kinerjanya. Belum berjalannya mekanisme rotasi pegawai ke posisi jabatan yang baru dikarenakan kurangnya kapasitas pegawai jika ditempatkan pada tugas jabatan yang baru, hal inilah yang menjadi salah satu pertimbangan bagi organisasi dalam melakukan rotasi.

Terhadap beberapa permasalahan yang ada pada Biro Umum peneliti melakukan survei pendahuluan untuk mengetahui permasalahan apa yang paling dominan yang terjadi pada Biro Umum dengan mengambil responden secara random sebanyak 30 orang pegawai pejabat struktural setingkat eselon tiga yang mewakili unit kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara di luar Biro Umum. Survei dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada responden dan menanyakan 6 permasalahan yang paling dominan yang ada pada Biro Umum. Setelah dilakukan rekapitulasi diketahui informasi bahwa permasalahan kualitas pelayanan merupakan permasalahan yang paling dominan yaitu sebesar 27%, sedangkan permasalahan lainnya yaitu budaya organisasi 20%, kepemimpinan 10%, pemberdayaan 17%, keterikatan kerja 17% dan pengembangan karir 10% (terlampir dalam tabel.1.1).

Kualitas pelayanan berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan merupakan masalah yang paling dominan, dan diduga dipengaruhi juga oleh faktor-faktor lainnya, hal inilah yang mendasari penelitian ini untuk mengkaji lebih mendalam mengenai permasalahan kualitas pelayanan serta faktor lain yang mempengaruhinya.

Kualitas pelayanan merupakan aktivitas kerja pegawai yang berkaitan dengan proses pemberian layanan unggulan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dengan berdimensi nyata dengan indikator tampilan, kenyamanan, kemudahan,

keandalan dengan indikator kecermatan, kesesuaian dengan standar pelayanan, kemampuan petugas, daya tanggap dengan indikator kecepatan dan respon terhadap pelayanan., jaminan dengan indikator tepat waktu dan legalitas pelayanan dan empati mementingkan pelanggan, sopan santun dan tidak diskriminatif.

Melengkapi informasi dan data yang diperlukan, peneliti juga melakukan survei pendahuluan terhadap kualitas pelayanan yang dilakukan oleh Biro Umum dengan mengambil responden secara random sebanyak 30 orang pegawai setingkat eselon tiga yang mewakili unit kerja di lingkungan Kementerian Sekretariat Negara di luar Biro Umum. Survei dilakukan dengan membagikan kuesioner yang berisi pertanyaan tentang kualitas pelayanan pegawai. Dari hasil rekapitulasi data kuesioner, diketahui bahwa kualitas pelayanan yang dilaksanakan pegawai Biro Umum masih belum memuaskan (jawaban jarang dan tidak pernah) dengan indikator yang diukur yaitu: tampilan 57%, kemampuan petugas 53 %, kecermatan 53%, respon terhadap layanan 57%, tepat waktu 53%, dan mementingkan kepentingan pribadi sebesar 50% (lampiran tabel 1.2).

Tampilan dalam pelayanan merupakan satu hal yang penting yang merupakan salah satu indikator dalam pemberian layanan. Berdasarkan survei tersebut diketahui untuk tampilan pada pelayanan yang diberikan masih belum optimal. Hal ini terlihat dari tata cara berpakaian yang dikenakan petugas belum sesuai dengan ketentuan yang berlaku, aspek kebersihan dan kerapian di sekitar area pelayanan yang diberikan masih belum dikatakan sudah baik. Dengan tampilan yang baik penerima layanan dapat langsung mengetahui bahwa layanan yang diberikan adalah layanan yang sesuai ataukah tidak, karena tampilan dapat dinilai langsung ketika layanan akan diberikan pada pertama kalinya oleh pemberi layanan.

Selain tampilan unsur penting lainnya dalam pemberian layanan adalah kecermatan. Kecermatan yang dilakukan pemberi layanan masih belum optimal, masih adanya kesalahan yang terkadang dilakukan dalam memberikan pelayanan, seperti jumlah jamuan yang disediakan terkadang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan. Kemampuan petugas berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan masih dikatakan belum optimal karena, beberapa pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh petugas pelayanan. Seperti halnya ruangan yang kurang sesuai dengan peserta rapat, perlengkapan yang dibutuhkan selama kegiatan atau acara.

Selain tampilan dan kecermatan, respon dalam pemberian pelayanan merupakan hal yang menjadi perhatian dalam pemberian layanan. Respon terhadap layanan yang diberikan oleh petugas terkadang masih dikatakan tidak sesuai dengan waktu yang diharapkan. Layanan yang diberikan terkadang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan lambat dalam pemenuhan kebutuhan akan sarana dan prasarana yang sifatnya segera seperti kerusakan pada kamar mandi, lampu penerangan dan kerusakan pada perangkat komputer dan lain sebagainya. Respon yang lambat akan menyebabkan tugas dan target pekerjaan yang harus dicapai menjadi terhambat ketika respon yang dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan dari penerima layanan.

Indikator lainnya yang juga terkait dengan pelayanan yaitu mementingkan pelanggan. Berdasarkan hasil survei dan wawancara yang dilakukan, beberapa pelayanan yang diberikan tidak dilakukan setara dengan yang diberikan kepada pelanggan lainnya, beberapa petugas lebih memprioritaskan pelayanan kepada pelanggan tertentu dibandingkan dengan pelanggan yang telah menunggu sebelumnya ketika membutuhkan

pelayanan. Hal ini menyebabkan terjadinya keluhan dari pelanggan yang seharusnya menerima pelayanan yang sesuai dengan pelanggan lainnya.

Biro Umum Setkemsetneg dalam memberikan dukungan pelayanan di lingkungan Kemensetneg diharapkan dapat memberikan pelayanan yang optimal, diantaranya dengan memberikan pelayanan tepat waktu, pegawai yang memberikan pelayanan berpakaian rapih dan sopan, koordinasi yang baik antara bagian, pegawai memiliki keterikatan kerja dan tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas pelayanan yang diberikan, tingginya disiplin kerja para pegawai, penempatan pegawai sesuai dengan kapasitasnya, tingginya motivasi kerja yang dimiliki pegawai tanpa memilih ringan atau berat tugas yang akan diberikan serta pemberi tugasnya. Pelayanan optimal yang diberikan pada akhirnya akan berdampak pula pada kinerja pegawai di lingkungan Kemsetneg dalam mendukung tugas-tugas pemerintahan Presiden dan Wakil Presiden.

Berdasarkan pengamatan dan survey pendahuluan serta berdasarkan indikator-indikator yang membentuk kualitas pelayanan, diketahui bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai belum optimal dilakukan hal ini yang mendasari peneliti untuk mengetahui faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhinya antara lain yaitu budaya organisasi. Kualitas pelayanan yang prima diduga terbangun dari mentalitas dan karakter dari pemberi layanan yang berhadapan langsung dengan penerima layanan. Dengan karakter, sikap dan budaya yang telah terbangun diduga akan menciptakan kualitas pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada setiap pelanggannya. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2011). Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang

tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan suatu aktivitas pekerjaan karena berisi aturan dan norma yang telah disepakati sebelumnya.

Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem dan nilai yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan institusi untuk kemudian disepakati dan dijalankan menjadi identitas, norma atau sistem nilai, sistem keyakinan dan aturan atau sistem kontrol dalam rangka menjaga kestabilan, beradaptasi dengan lingkungan dan pencapaian tujuan organisasi. Identitas organisasi meliputi visi dan misi organisasi, simbol dan perayaan rutin. Sedangkan sistem nilai terdiri dari kepercayaan, norma-norma, orientasi, kriteria penghargaan. Sistem kontrol meliputi aturan yang berlaku, evaluasi, stabilitas dan pola komunikasi.

Salah satu cerminan budaya organisasi yang kuat antara lain dipatuhinya aturan yang berlaku oleh setiap pegawai yang ada di dalam organisasi. Berdasarkan data yang diperoleh masih ada pegawai yang belum menyetujui dan menjalankan aturan yang ada di dalam organisasi, hal ini diketahui berdasarkan data adanya peningkatan pelanggaran dengan kategori ringan oleh pegawai Biro Umum antara tahun 2018 dengan 2019 sebanyak 5 pelanggaran (lampiran grafik 1.1).

Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 menerangkan bahwa budaya organisasi tumbuh menjadi mekanisme kontrol, mempengaruhi cara pegawai berinteraksi dengan para pemangku kepentingan di luar organisasi. (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2012). Budaya organisasi di lingkungan kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah merupakan keunggulan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Kementerian/Lembaga dan pemerintah daerah

diharapkan dapat menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja melalui diklat, evaluasi kinerja unit kerja dan pegawai, sosialisasi, *benchmarking* dan laboratorium pembelajaran.

Budaya organisasi yang kuat dapat terlihat dari pelaksanaan aturan yang berlaku yang dilakukan oleh pegawai di dalam institusi. Pada instansi pemerintah disiplin kerja merupakan modal yang penting yang harus dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara (ASN), sebab menyangkut pemberian pelayanan publik. Dengan disiplin kinerja pelayanan akan semakin tinggi dan optimal kepada publik. Disiplin dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) menerangkan bahwa Disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Sedangkan yang dimaksud pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja (Kementerian Sekretariat Negara RI, 2010).

Selain itu kepemimpinan diduga mempengaruhi kualitas pelayanan pegawai. Seorang pemimpin yang baik dapat berperan menjadi mitra kerja, atasan serta seorang mentor dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin akan berperan sebagai contoh dan teladan dalam bersikap dan berkinerja optimal sehingga bawahan akan percaya dan termotivasi memberikan kinerja seperti yang telah dilakukan oleh pimpinan organisasi, sehingga kualitas pelayanan dapat dilaksanakan dengan optimal.

Sumber daya manusia yang kompeten dan berperilaku baik akan membawa dampak positif bagi kemajuan organisasi itu sendiri. Kompetensi sumber daya manusia

dapat terwujud jika organisasi menjalankan upaya pemberdayaan melalui cara yang sesuai dengan kebutuhan dari organisasi. Organisasi yang memiliki model pemberdayaan yang sesuai, akan menciptakan sumber daya manusia yang profesional, bertanggungjawab, dan memiliki inisiatif dan berkinerja tinggi. Oleh karenanya pemberdayaan yang dilakukan organisasi dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawai diduga akan mempengaruhi kualitas pelayanan pegawai.

Menurut Osborne dan Gabler dalam Sedarmayanti, “Pemberdayaan merupakan sesuatu peningkatan kemampuan yang sesungguhnya potensinya ada, dimulai dari status kurang berdaya menjadi lebih berdaya, sehingga lebih bertanggungjawab” (Sedarmayanti, 2013). Pemberdayaan sebagai sebuah kekuatan sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas semangat pegawai dalam memberikan kualitas pelayanan yang optimal. Dengan pemberdayaan diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi.

Pemberdayaan merupakan upaya yang dilakukan institusi untuk mendorong, memberikan tanggungjawab dan kewenangan dengan tujuan mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri pegawai, melalui membuat mampu yaitu dengan cara mendidik dan melatih pegawai, memberikan peluang terhadap pengalaman pegawai. Selain itu adalah membuat mampu dimana institusi harus dapat memfasilitasi pegawainya dengan cara menyediakan informasi, fasilitas yang mendukung pekerjaan dan ketersediaan waktu. Hal lainnya adalah dengan mendorong kerjasama melalui antara lain kerjasama pimpinan dan bawahan dan kerjasama dengan rekan kerja. Tidak kalah pentingnya adalah membimbing melalui memberikan petunjuk dan mengarahkan serta mendukung melalui dukungan moral dan finansial.

Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan senang dan bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai akan memiliki rasa saling percaya, loyalitas dan dedikasi terhadap pekerjaan serta kebanggaan terhadap organisasi dan semangat dalam bekerja sama. Oleh karenanya keterikatan kerja diduga memiliki pengaruh yang besar terhadap pemberian kualitas pelayanan yang diberikan.

Keterikatan kerja merupakan perilaku positif yang merupakan kekuatan, kemampuan dan keterikatan diri pegawai berupa kemampuan fisik, emosional dan intelektual untuk memberikan kinerja maksimal, komitmen yang tinggi dan partisipasi aktif terhadap pekerjaan dan organisasinya berdimensi *vigor* (kekuatan) dengan indikator konsistensi, ketekunan, daya tahan, dimensi dedikasi dengan indikator antusias, inspiratif, perasaan bangga, menginginkan tantangan, serta *absopsi* meliputi indikator larut dalam bekerja dan konsentrasi penuh.

Kualitas pelayanan yang optimal diduga juga dipengaruhi oleh pengembangan karir. Pola karir yang jelas akan mendorong pegawai untuk dapat termotivasi dalam bekerja untuk mencapai karir tertentu yang menjadi target individu. Disamping itu pola karir yang transparan dan obyektif akan memberikan kepercayaan dan keterbukaan pegawai terhadap organisasi dalam memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai untuk mengembangkan karirnya dan pada akhirnya akan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggannya.

Kualitas pelayanan telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya, antara lain yaitu: Penelitian Fahmi (2017) yang berjudul Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kepuasan Masyarakat, bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas pelayanan e-KTP terhadap kepuasan masyarakat di Depok dan untuk menentukan subvariabel dari kualitas pelayanan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan

masyarakat. Sampel yang diambil adalah 100 orang dari seluruh populasi ini 1.020.002 orang dengan rumus Slovin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh positif dalam kepuasan masyarakat 0,758 dengan tingkat signifikan 95%. Itu berarti bahwa 75,8% kepuasan masyarakat yang menerima pelayanan perekaman data e-KTP di Depok dapat dipengaruhi oleh beberapa subvariabel seperti bukti fisik, reliabilitas, daya tanggap, jaminan, dan empati dan sisanya 24,2% adalah dipengaruhi oleh variabel independen lain yang belum ditunjukkan dalam penelitian ini, yang paling berpengaruh dalam memuaskan masyarakat yang menerima layanan perekaman data eKTP adalah reliabilitas dengan koefisien regresi sebesar 0.867 (Fahmi Rezha, et. al, 2017). Penelitian ini meneliti mengenai pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan masyarakat. Perbedaan dengan peneliti variabel yang dibahas adalah kepuasan yang dipengaruhi oleh kualitas pelayanan, namun faktor-faktor yang mempengaruhinya belum dibahas secara mendalam.

Penelitian Dera Izhar yang berjudul Moral dan Etika Birokrasi dalam Pelayanan Publik menerangkan alasan mendasar mengapa pelayanan publik harus diberikan adalah adanya *public interest* atau kepentingan publik yang harus dipenuhi oleh pemerintah karena pemerintahlah yang memiliki “tanggung jawab” atau responsibility. Dalam memberikan pelayanan kepada publik ini, pemerintah diharapkan dapat melaksanakannya secara profesional dan menjunjung tinggi nilai moral dan etika (Hasanah, 2019). Penelitian ini menjelaskan mengenai moral dan etika birokrasi dalam pelayanan publik. Perbedaan penelitian ini menggunakan metode studi literatur dari berbagai sumber yang terkait dengan moral dan etika dalam pelayanan public, sedangkan peneliti menggunakan metode analisis jalur dengan penyebaran kuesioner responden.

Penelitian Putri yang berjudul Studi Deskriptif Kualitas Pelayanan dan Faktor-Faktor Determinan Kualitas Pelayanan Dalam Penanganan Keluhan Di Media Center Pemerintah Kota Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kualitas pelayanan dan faktor penentu kualitas pelayanan dalam penanganan pengaduan di Media Center Pemerintah Kota Surabaya. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian ini di Media Center Kota Surabaya Pemerintah. Penentuan teknis informan dilakukan dengan sengaja. Teknik pengumpulan data terdiri dari observasi, wawancara mendalam dan penggunaan dokumen tertulis. Pemeriksaan mekanis keabsahan data menggunakan sumber triangulasi. Adapun teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pengaduan secara keseluruhan sudah baik. Faktor penentu kualitas layanan menunjukkan bahwa faktor struktur organisasi, faktor kemampuan aparatur, dan faktor sistem pelayanan merupakan faktor penentu kualitas penanganan pengaduan (Putri, 2015). Penelitian ini mendeskripsikan kualitas pelayanan dan faktor penentu kualitas pelayanan. Berbeda dengan penelitian yang peneliti lakukan, jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif sedangkan peneliti kuantitatif, kemudian faktor yang teliti mempengaruhi kualitas pelayanan adalah struktur organisasi, kemampuan aparatur dan sistem pelayanan.

Penelitian lainnya oleh Dhyna Octabriyantiningtyas yang berjudul *Modeling Customer Satisfaction with the Service Quality of E-Money in Increasing Profit of PT. Telekomunikasi Indonesia* menerangkan mengenai kualitas pelayanan dari penggunaan E-money. Tahun 2018, tercatat bahwa pengguna uang elektronik hanya 35% aktif. Beberapa studi klinis telah menetapkan penilaian kualitas layanan, ada beberapa dimensi yang dinilai sesuai dengan topik penelitian. Dimensi kualitas layanan yang digunakan

dalam penelitian ini adalah dimensi kemudahan penggunaan, keandalan, daya tanggap, privasi, dan keamanan. Tujuan penelitian ini adalah menyajikan analisis taksonomi dari pendekatan sistem dinamis untuk pemodelan dan simulasi kepuasan pelanggan pada kualitas layanan e-money. Dengan menggunakan sistem yang dinamis, sebuah model dapat digambarkan yang menggambarkan hubungan dimensi pada kualitas layanan, sehingga dapat digunakan sebagai referensi untuk membuat kebijakan baru untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Hasil pemodelan ini adalah kerangka kerja subyektif untuk membantu perusahaan dalam membuat kebijakan yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Octabriyantiningtyas et al., 2019). Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti antara lain metode yang dipergunakan adalah dengan menggunakan sistem dinamis pada pemodelan dan simulasi kepuasan pelanggan, dan dimensi yang dipergunakan untuk mengukur kualitas pelayanan adalah kemudahan, keandalan, daya tanggap, privasi dan keamanan. Sedangkan peneliti pada penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan kausal yang diukur dengan dimensi nyata, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Kualitas pelayanan yang diukur adalah pelanggan eksternal dari perusahaan terhadap untuk menilai salah satu produk (e Money) yang dimiliki oleh perusahaan, sedangkan unit analisis yang diteliti peneliti adalah pegawai pada Biro Umum Setkemsetneg RI.

Penelitian Kuldip Singh yang berjudul *Influence of Internal Service Quality on Job Performance: A Case Study of Royal Police Department* yang dilakukan kepada 250 personel polisi di Departemen Kepolisian Kerajaan Malaysia di Kuching menggunakan metode survei dengan kuesioner sebagai alat utama penelitian mengemukakan bahwa kualitas layanan internal berkorelasi positif dengan kinerja pekerjaan. Studi ini memberikan wawasan tentang hubungan antara kualitas layanan internal dan kinerja

pekerjaan di sektor publik (Kuldip Singh, 2016). Penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan internal berkorelasi positif terhadap kinerja personel kepolisian. Temuan penelitian ini dapat membantu sektor publik untuk meningkatkan kualitas layanan internal dan pengaruhnya pada prestasi kerja. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian mengukur persepsi kualitas pelayanan internal, dengan metode studi kasus dan unit analisisnya adalah personel kepolisian. Sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti adalah mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan dengan metode survei dengan unit analisis pegawai pada Biro Umum.

Penelitian Islam Bourini, et.al yang berjudul *Investigating the managerial practices' effect on Employee-Perceived Service Quality with the moderating role of supportive leadership behavior* meneliti mengenai dampak pemberdayaan karyawan dan lingkungan kerja terhadap persepsi kualitas layanan pegawai, dan meneliti mengenai peran dan perilaku kepemimpinan sebagai moderator. Secara khusus penelitian ini juga meneliti mengenai pengaruh mediasi antara kepuasan kerja dengan lingkungan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai. Sampel penelitian sebanyak 208 karyawan garis depan yang bekerja di hotel bintang lima di Yordania. Analisis statistik dilakukan dengan menggunakan pemodelan persamaan struktural dengan Smart-Partial Least Squares (PLS). Hasilnya menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai, lingkungan kerja dan kepuasan kerja sebagai mediator berdampak signifikan pada kualitas pelayanan pegawai. Sedangkan perilaku kepemimpinan sebagai variabel moderator tidak memiliki hubungan langsung secara signifikan, Implikasi praktis dan penelitian dari temuan ini dibahas serta pembenaran dari hipotesis yang ditolak (Bourini et al., 2019). Perbedaan penelitian ini yaitu pada variabel penelitiannya, penelitian ini variabel yang diteliti adalah pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja serta kepemimpinan

suportif dalam mempengaruhi kualitas pelayanan. Terdapat persamaan variabel yang diteliti yaitu pemberdayaan karyawan namun terdapat perbedaan dari variabel lainnya yaitu budaya organisasi dan keterikatan kerja sebagai variabel intervening dalam mengukur kualitas pelayanan. Unit analisis penelitian ini adalah karyawan hotel bintang lima, sedangkan unit analisis peneliti adalah pegawai pada Biro Umum Setkemsetneg.

Paulo Rita et., al dalam penelitian yang berjudul *The Impact Of E-Service Quality And Customer Satisfaction On Customer Behavior In Online Shopping* bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan baru untuk lebih memahami dimensi terpenting dari kualitas layanan yang berdampak pada kepuasan pelanggan, kepercayaan pelanggan, dan perilaku pelanggan, membangun literatur yang ada tentang kualitas layanan elektronik dalam belanja online. Studi ini berfokus pada empat dimensi layanan elektronik model kualitas yang lebih baik memprediksi perilaku pelanggan. Itu tidak hanya menguji dampak kepuasan pelanggan perilaku pelanggan seperti niat pembelian kembali, dan mengunjungi kembali situs, tetapi juga dampak pelanggan kepercayaan. Hasilnya diharapkan untuk memperluas pengetahuan tentang budaya negara yang berbeda relevansi yang berbeda atribut kualitas layanan elektronik. Data dari survei online terhadap 355 konsumen online Indonesia digunakan untuk menguji model penelitian menggunakan pemodelan persamaan struktural. Hasil analisis menunjukkan bahwa tiga dimensi kualitas layanan, yaitu desain situs web, keamanan/privasi dan pemenuhan mempengaruhi kualitas layanan elektronik secara keseluruhan. Sementara itu, layanan pelanggan tidak signifikan terkait dengan kualitas layanan elektronik secara keseluruhan. Secara keseluruhan kualitas layanan elektronik secara statistik terkait signifikan dengan perilaku pelanggan (Rita et al., 2019) . Perbedaan penelitian ini adalah pada variabel yang diteliti yaitu untuk melihat dampak dari kualitas pelayanan dengan kepuasan pelanggan

terhadap perilaku pelanggan. Unit analisis yang diteliti konsumen *online shopping* berbeda dengan unit analisis yang diteliti oleh peneliti yaitu pegawai pada Biro Umum Setkemsetneg.

Ching-Sun Lai dalam penelitian yang berjudul *Factors Affecting Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty of Mobile Phone Service Providers In Vietnam*, menerangkan bahwa konsep kepuasan dan loyalitas pelanggan menjadi semakin populer. Baik akademisi maupun praktisi menganggap kepuasan dan loyalitas pelanggan sebagai hal yang krusial untuk kesuksesan perusahaan. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana caranya mengelola kualitas layanan, peran penting untuk kepuasan dan loyalitas, agar meningkatkan kepuasan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan. Lima dimensi dalam kualitas layanan (SERVQUAL), keandalan, daya tanggap, jaminan, empati dan *tangibilitas*, dimasukkan untuk penelitian empiris ini. Sampling yang dipergunakan sebanyak 150 responden pengguna layanan untuk kepuasan dan loyalitas. Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa semua enam hipotesis yang diajukan dan kepuasan pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan. Dimensi terbesar menunjukkan bahwa "empati" memiliki dampak terbesar pada kepuasan diikuti oleh jaminan, keandalan, daya tanggap dan nyata (Lai & Nguyen, 2017). Perbedaan penelitian ini adalah pada faktor-faktor yang mempengaruhi variabel kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan, sedangkan variabel yang peneliti kaji terkait dengan budaya organisasi, pemberdayaan dan engagement terhadap kualitas pelayanan. Unit analisis penelitian ini adalah pengguna layanan mobile phone sedangkan unit analisis penelitian peneliti adalah pegawai pada Biro Umum Setkemsetneg.

Dean. A. Koutroumanis dalam penelitiannya yang berjudul *Leadership Paradigms, Generational Differences And Cultural Norms And Their Effects On Service Quality In The Restaurant Industry* melakukan kajian literatur dan menerangkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi pergantian karyawan dan kualitas layanan. Kepemimpinan dan budaya akan menentukan keberhasilan perusahaan. Industri restoran adalah industri yang unik dan kompleks dengan panjang dan ikatan yang mengakar dengan filosofi manajemen dan kepemimpinan klasik. Sikap dan perilaku kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan, kepuasan, dan retensi pelanggan di industri jasa. Mengembangkan sumber daya manusia akan meningkatkan beragam aspek kepuasan kerja dan kepuasan karyawan berhubungan positif dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi, seperti halnya layanan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kepuasan karyawan. Pengusaha dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan layanan (Koutroumanis & Dixon, 2018). Variabel penelitian yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan, budaya dan perilaku kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan yang diberikan sedangkan variabel peneliti lebih mengedepankan kepada kajian variabel budaya organisasi, pemberdayaan dan keterikatan kerja terhadap kualitas pelayanan. Metode yang dipergunakan adalah dengan menggunakan review dari beberapa literatur sedangkan metode yang dipergunakan peneliti adalah metode survei dengan hubungan kausal antara variabel.

Munever dalam penelitian yang berjudul *Failure Model And Effect Analysis (FMEA) To Increase The Service Quality On Front Offices Of Hospitality Industry*, menggunakan Metode FMEA atau yang biasa dikenal dengan analisis pencegahan kegagalan. Metode ini menganalisis kesalahan yang belum terjadi untuk diidentifikasi,

dibahas, dan dicegah sebelumnya tahap pengembangan produk dan proses. Metode ini menargetkan pada menghilangkan pengurangan kualitas di awal, dan menjawab pertanyaan "Apa yang salah?" dan jika ada yang salah, apa hasilnya yang akan terjadi?. Penelitian ini dilakukan di departemen front office dari bisnis akomodasi bintang 5 di Konya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 13 potensi kesalahan utama diidentifikasi oleh tim Penilai Risiko FMEA terkait masalah tersebut berpengalaman di departemen *front office*. Koefisien keparahan, probabilitas, dan dapat ditemukannya risiko dan kesalahan ini diberi skor sesuai dengan kriteria dari tabel risiko perhitungan dan kriteria penilaian (Çiçekdağı, 2018). Dalam penelitian ini metode yang dipergunakan adalah metode mencegah kegagalan sebelum memberikan kualitas pelayanan sedangkan peneliti mengkaji variabel kualitas pelayanan setelah dilakukan oleh pemberi layanan dengan memperhatikan pengaruh variabel budaya organisasi, pemberdayaan dan *Keterikatan kerja* dengan menggunakan metode survei dengan hubungan kausal.

Penelitian lainnya oleh Hamzani, et.,all yang berjudul *The Influence of Organizational Innovation Towards Internal Service Quality in Majlis Bandaraya Kuching Selatan (MBKS)* menerangkan bahwa kualitas layanan internal dan inovasi organisasi sangat penting dalam memuaskan pelanggan internal dan eksternal. Penelitian ini menjelaskan mengenai pengembangan model *Innovative Internal Service Quality (IISQ)* di Indonesia dan mengukur pengaruh inovasi organisasi (berdasarkan tiga determinan) terhadap kualitas layanan internal (keandalan, daya tanggap, bukti fisik, jaminan dan empati) dalam MBKS sementara gender bertindak sebagai moderator faktor (Fadil et al., 2016). Penelitian ini mengkaji mengenai pengaruh variabel inovasi terhadap kualitas pelayanan sedangkan peneliti mengkaji variabel budaya organisasi,

pemberdayaan dan *Keterikatan kerja* terhadap kualitas pelayanan, namun terdapat kesamaan dimensi yang dipergunakan untuk mengukur kualitas pelayanan.

Muhammed Saleem dalam penelitian yang berjudul *Identification of Gaps in Service Quality in Higher Education*, meneliti mengenai persepsi dan harapan. Penelitian ini berfokus untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam kualitas layanan pendidikan tinggi dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dengan metode SERVQUAL. Teknik pengambilan sampel secara acak dengan sampel sebanyak 144 siswa dari Universitas Gujrat, Punjab, Pakistan. Informasi dikumpulkan melalui kuesioner digunakan untuk mengetahui harapan serta persepsi siswa tentang lima dimensi kualitas layanan yaitu, daya tanggap, jaminan, bukti fisik, empati dan keandalan. Kesenjangan kualitas layanan ditentukan berdasarkan perbedaan antara persepsi dan harapan para siswa. Dimensi kualitas layanan menunjukkan kesenjangan negatif dan nilai kesenjangan rata – rata semua dimensi ditemukan (-0,699). Siswa memiliki lebih banyak harapan tentang semua dimensi (mis. Keandalan, Jaminan, Ketanggapan, Empati, dan Tanggibilitas) dari kualitas layanan. Ada perbedaan yang signifikan secara statistik pada harapan dan persepsi dengan dimensi mereka ($F = 95,53$, $p = .000$). Kesenjangan keluar dalam semua lima dimensi kualitas layanan yang menunjukkan ketidakpuasan di kalangan siswa. Hal ini berarti harapan siswa melebihi persepsi mereka. Ini merekomendasikan bahwa universitas harus mengambil langkah-langkah untuk perbaikan di semua lima dimensi (Saleem et al., 2017). Penelitian ini mengkaji mengenai kesenjangan antara kualitas yang diberikan dengan harapan dan persepsi dari siswa, dengan dimensi yang diukur adalah dimensi dari kualitas pelayanan. Sedangkan peneliti meneliti mengenai variabel budaya organisasi, pemberdayaan dan *Keterikatan kerja* terhadap kualitas pelayanan pegawai.

Unji Baek dalam penelitian *Effects of Individual Resources and Team-Member Exchange on Service Quality* menjelaskan bahwa sumber daya individu dan tim di tempat kerja umumnya dipandang positif mempengaruhi kinerja, beberapa penelitian menunjukkan bahwa tidak semua sumber daya meningkatkan kinerja. Penelitian ini membahas mengenai efek berbeda sumber daya tempat kerja pada kinerja dihubungkan dengan mengeksplorasi fungsi dari klarifikasi tempat kerja secara fungsional dengan sumber daya dalam tim layanan yang dikelola sendiri dan anggotanya dan berdampak pada kualitas layanan tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya dalam tim pengelolaannya harus dikontrol secara hati-hati karena dapat mempengaruhi kualitas layanan tim. Sumber daya manusia akan menentukan peningkatan kualitas layanan tim, sementara pertukaran anggota tim tidak hanya meningkatkan kualitas layanan tim tetapi juga memberikan penghargaan dan sumber daya pada kualitas layanan tim (Baek et al., 2018). Terdapat perbedaan dari variabel yang diteliti dengan peneliti yaitu sumber daya individu dan tim dalam pemberian kualitas pelayanan. Peneliti meneliti mengenai variabel budaya organisasi, pemberdayaan dan keterikatan kerja terhadap kualitas pelayanan.

Puspita dalam penelitian yang berjudul *Effect Of Leadership Style On Service Quality And Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Systematic Review*, menerangkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja ($r = 0,16$ hingga $r = 0,71$). Gaya kepemimpinan transformasional lebih baik daripada gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan 28% kualitas layanan perawat dan kepuasan pasien. Penelitian menyimpulkan bahwa strategi dan gaya kepemimpinan transformasional efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja di antara perawat dalam meningkatkan kualitas layanan kepada pasien (Khairunnisa & Nadjib,

2019). Variabel pada penelitian ini berbeda dengan variabel peneliti yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan. Sedangkan variabel penelitian peneliti adalah budaya organisasi, pemberdayaan dan keterikatan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai.

Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh peneliti dapat diidentifikasi bahwa terdapat permasalahan yang dihadapi oleh Biro Umum Kementerian Sekretariat Negara. Permasalahan-permasalahan tersebut dapat diidentifikasi yaitu kualitas pelayanan yang belum optimal, pegawai belum memahami dan merapkan budaya organisasi, kepemimpinan yang belum dapat berperan sebagai atasan dan menjadi teladan dalam berkinerja, pemberdayaan yang belum optimal dilakukan, belum optimalnya keterikatan kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam memberikan kinerja terbaiknya serta belum optimalnya pengembangan karir yang dilaksanakan kepada para pegawai. Diketahui berdasarkan survey pendahuluan yang dilakukan bahwa Kualitas Pelayanan merupakan permasalahan yang dominan dihadapi oleh Biro Umum Kementerian Sekretariat Negara serta merupakan permasalahan yang penting mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti tertarik dan ingin mengkaji lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan secara komprehensif berdasarkan metodologi dan kajian teoritik yang sesuai dengan penelitian.

B. Pembatasan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi permasalahan yang telah dikemukakan di atas, karena keterbatasan peneliti baik dari segi waktu dan tempat penelitian, tidak semua permasalahan dalam penelitian ini akan diangkat dan dikaji lebih

lanjut. Penelitian akan memfokuskan pada beberapa permasalahan pada Biro Umum yaitu:

1. Belum optimalnya kualitas pelayanan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan
2. Belum terinternalisasinya budaya organisasi yang dijadikan pegawai sebagai pedoman dan norma yang telah disepakati dalam memberikan pelayanan.
3. Belum optimalnya pemberdayaan yang dilakukan organisasi, seperti kurangnya dukungan pimpinan dalam pengembangan kompetensi, pemberian tanggungjawab kepada bawahan.
4. Belum optimalnya keterikatan kerja yang dimiliki pegawai, masih adanya pegawai yang belum bekerja secara optimal dalam memberikan pelayanan dan sebatas tanggungjawabnya sebagai individu.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, peneliti membatasi penelitian mengingat tidak mungkin semua permasalahan yang diidentifikasi mampu diteliti sekaligus. Dengan mempertimbangkan urgensi masalah dalam penelitian ini maka peneliti membatasi pada budaya organisasi, pemberdayaan dan keterikatan kerja. Ketiga faktor ini menurut pertimbangan peneliti diduga mempengaruhi kualitas pelayanan pegawai Biro Umum Setkemsetneg.

Oleh karenanya berdasarkan latar belakang dan pembatasan penelitian maka peneliti mengambil judul penelitian yaitu “Pengaruh Budaya Organisasi, Pemberdayaan dengan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Intervening terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai pada Biro Umum Kementerian Sekretariat Negara.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan penelitian yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan?
2. Apakah pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan?
3. Apakah keterikatan kerja berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja ?
5. Apakah pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap keterikatan kerja ?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap pemberdayaan?
7. Apakah budaya organisasi melalui pemberdayaan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan?
8. Apakah budaya organisasi melalui keterikatan kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan?
9. Apakah pemberdayaan melalui keterikatan kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan?

D. Tujuan Penelitian

Bertitik tolak dari rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mendeskripsikan, menganalisis, serta menciptakan model peningkatan kualitas pelayanan pegawai dengan cara melakukan analisis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan antara lain yaitu:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan.
2. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan.
3. Keterikatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap kualitas pelayanan.
4. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan kerja .

5. Pemberdayaan berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan kerja .
6. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pemberdayaan.
7. Budaya organisasi melalui pemberdayaan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.
8. Budaya organisasi melalui keterikatan kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.
9. Pemberdayaan melalui keterikatan kerja berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

E. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti maupun pihak lainnya yang mengkaji dan berhubungan dengan budaya organisasi, pemberdayaan, keterikatan kerja dan kualitas pelayanan. Kegunaan penelitian ini dapat berguna secara teoritis maupun secara praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat bagi berbagai pihak khususnya para akademisi. Manfaat teoritis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Memperkaya kajian keilmuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, melalui proses dan rangkaian tahapan penelitian yang dilakukan dengan didasarkan pada kajian teoritik dan analisis kuantitatif yang dilakukan.
- b. Berkontribusi dan memperkuat penerapan dari teori-teori yang berhubungan dengan budaya organisasi, pemberdayaan, keterikatan kerja dan kualitas pelayanan, sehingga akan diperoleh hasil kajian yang lebih komprehensif.
- c. Sebagai salah satu landasan dalam kajian berikutnya dalam mengembangkan kualitas pelayanan, di luar variabel yang diteliti oleh peneliti.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini bermanfaat baik organisasi pemerintah maupun swasta, akademisi maupun masyarakat pada umumnya. Manfaat praktis tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Bagi institusi hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan dengan menentukan strategi yang tepat dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pegawai.
- b. Bagi Biro Umum, sebagai rekomendasi kebijakan dan strategi upaya meningkatkan kualitas pelayanan pegawainya, dengan memperhatikan unsur-unsur yang ada pada indikator budaya organisasi, pemberdayaan dan keterikatan kerja.
- c. Bagi pegawai hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya kualitas pelayanan bagi kinerja organisasi dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhinya serta mampu memahami peran dan fungsinya di dalam organisasi dalam mencapai kinerja individu dan institusi.
- d. Bagi praktisi, penelitian dapat menjadi rujukan dalam upaya melakukan supervisi dan menentukan cara efektif dan efisien untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan melihat faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- e. Bagi akademisi hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pemikiran dalam pengembangan dan penguatan teori tentang kualitas pelayanan yang dipengaruhi oleh variabel lainnya serta menjadi bahan kajian dalam penelitian selanjutnya.

F. State of The Art

Beberapa penelitian yang meneliti mengenai kualitas pelayanan diantaranya yaitu: Fahmi mengenai pengaruh kualitas pelayanan publik terhadap kepuasan masyarakat, menerangkan bahwa kualitas layanan berpengaruh pada kepuasan masyarakat (Fahmi Rezha, et. al, 2017). Izhar dalam penelitiannya menemukan bahwa moral dan etika birokrasi memiliki peran penting dalam pelayanan publik (Hasanah, 2019). Sedangkan Putri melalui metode deskriptif dengan observasi temuannya menjelaskan bahwa faktor penentu kualitas layanan menunjukkan bahwa faktor struktur organisasi, faktor kemampuan aparatur, dan faktor sistem pelayanan merupakan faktor penentu kualitas penanganan.

Kuldip Sign meneliti mengenai variabel kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kinerja internal dengan lokasi penelitian di Departemen Kepolisian Kerajaan Malaysia di Kuching, sedangkan sampel yang diambil adalah personel polisi di Departemen Kepolisian Kerajaan Malaysia di Kuching dengan menggunakan metode survey, dan diketahui hasil penelitian bahwa dengan kualitas layanan internal berkorelasi positif dengan kinerja (Kuldip Singh, 2016).

Penelitian lainnya oleh Dean. A. Koutroumanis meneliti mengenai gaya kepemimpinan, budaya dan perilaku kerja pegawai terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini menggunakan metode melalui studi literatur dan diketahui hasil penelitian menjelaskan bahwa bahwa gaya kepemimpinan, budaya dan perilaku kerja pegawai memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan (Koutroumanis & Dixon, 2018).

Kemudian penelitian dari Ching-Sun Lai yang meneliti pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan, dengan mengambil sampel konsumen pengguna layanan provider telepon selular di Vietnam. Metode yang dipergunakan adalah metode

kuantitatif dengan statistik deskriptif, analisis faktor, korelasi, dan analisis regresi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa kualitas layanan secara positif mempengaruhi kepuasan pelanggan (Lai & Nguyen, 2017).

Berdasarkan beberapa penelitian-penelitian sebelumnya diketahui bahwa kualitas pelayanan merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi. *State of The Art* dari penelitian ini diketahui bahwa belum ada penelitian yang meneliti mengenai variabel budaya organisasi, pemberdayaan, dan keterikatan kerja terhadap kualitas pelayanan khususnya pada Biro Umum Kementerian Sekretariat Negara. Penelitian sebelumnya banyak yang membahas mengenai kualitas pelayanan dan dikaitkan dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Selain itu metode yang dipergunakan adalah analisis jalur dengan sampel yang diambil adalah pegawai Biro Umum Kementerian Sekretariat Negara untuk variabel budaya organisasi, pemberdayaan dan keterikatan sedangkan untuk kualitas pelayanan dinilai oleh 3 orang pegawai di luar Biro Umum. Penelitian lainnya pada umumnya mengambil sampel untuk menilai kualitas pelayanan dari yaitu perpektif pegawai itu sendiri maupun pelanggan yang ada di luar organisasi, sedangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi, membentuk dan meningkatkan kualitas pelayanan belum banyak dikaji lebih mendalam.

Melalui penelitian ini peneliti akan mengkaji dan mengembangkan model peningkatan kualitas pelayanan, dan merekomendasikan upaya strategis yang dapat dilakukan organisasi, berdasarkan temuan penelitian terhadap variabel yang paling dominan mempengaruhi kualitas pelayanan baik secara langsung maupun tidak langsung. Berdasarkan analisis statistika yang dilakukan akan diketahui indikator dengan rata-rata tertinggi dan terendah yang akan dijadikan informasi penting bagi organisasi untuk mengambil langkah kebijakan baik untuk mempertahankan, mengembangkan

maupun meningkatkan upaya-upaya yang dijalankan organisasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan pegawai.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, dan perkembangan yang terjadi saat ini peneliti akan mengkaji mengenai pengaruh langsung maupun tidak langsung antara budaya organisasi, pemberdayaan dan keterikatan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai Biro Umum Setkemsetneg, dengan pengukuran kualitas pelayanan mengacu pada dimensi nyata, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati. Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kausal, adapun untuk menganalisis ada atau tidaknya pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Kemudian hubungan perhitungan struktural antar variabel dilakukan kecocokan model atau *Goodness of Fit (GOF)* dengan menggunakan program LISREL.