**PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP BUDAYA APARATUR SERTA IMPLIKASINYA PADA KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI DINAS KABUPATEN/KOTA SE PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG**

***ABDULLAH MAHDI***

***NPM : 139010048***

***ABSTRACT***

***The influe of the role of leadership and organizational commitment to culture apparatus As well as the implications on the quality of public services in the Office of the City / County Bangka Belitung islands. With Promotor Prof.Dr.H.M.Sidik Priadana ,MS and Co Promotor Dr. Atty Tri Juniarti,S.E.,M.Si.***

***The purpose of this study to identifi and assess the Influency of leadership roles and organizational commitment to culture apparatus As well as the implications on the quality of public services in the Office of the City / County se Bangka Belitung Islands. This Study using SEM analysis tool with the number of samples,a total of 343 respondents. The sampling technique used was cluster random sampling stratistified.***

***The results of the analysis of significant influence either partially or simultaneouly,on the Role of Leadership,Organizational Commitment Against culture apparatus,as well as a significant influence on the culture apparatus of the quality of public services in the Office of the City / County se Bangka Belitung Islands.***

***Keywords: Role of Leadership,Organizational Commitment,Culture Apparatus,Quality Public Services.***

**Abstrak**

Pengaruh peran kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap budaya aparatur serta Implikasinya pada Kualitas pelayanan publik di Dinas Kabupaten/Kota se Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dengan Promotor Prof. Dr. H.M. Sidik Priadana, MS. dan Co Promotor Dr. AttyTri Juniarti,S.E.,M.Si.

Penelitian ini dilakukan karena Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai Provinsi baru,dimana kualitas pelayanan publiknya kurang bagus. Hal ini disinyalir akibat budaya aparatur yang belum memenuhi standar.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji Pengaruh peran kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap budaya aparatur serta Implikasinya pada Kualitas pelayanan publik di Dinas Kabupaten/Kota se Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Penelitian ini menggunakan alat analisis SEM dengan jumlah sampel, sebanyak 343 responden. Adapun teknik sampling yang di gunakan adalah *Clusterstratistified random sampling*

Hasil analisis diperoleh adanyapengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun secara simultan, dari Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Terhadap budaya aparatur, begitu juga terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Aparatur terhadap Kualitas pelayanan publik di Dinas Kabupaten /Kota se Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Kata Kunci: Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Aparatur ,Kualitas Layanan Publik.

**Pendahuluan**

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan isu sentral dalam proses pembangunan bagi negara berkembang yang mana hal terpentingnya adalah aspek pendidikan. Pendidikan merupakan suatu proses transformasi nilai-nilai budaya sebagai kegiatan pewarisan budaya dari satu generasi ke generasi yang lain. Nilai-nilai kebudayaan tersebut mengalami proses transformasi dari generasi terdahulu sampai pada generasi sekarang dan ke depan.

Di tengah-tengah upaya *pemulihan* perekonomian negara atas krisis ekonomi tersebut di atas terbersit wacana tentang perlunya digulirkan proses desentralisasi pembangunan, yang didefinisikan sebagai proses pelimpahan kewenangan pengambilan keputusan dan pembiayaan pembangunan dari pusat ke daerah. Wacana itu muncul seiring dengan munculnya kesadaran dalam konteks ekonomi, dimana wacana otonomi daerah dapat membawa dampak positif antara lain harapan untuk menurunnya distorsi ekonomi, peningkatanpelayanan publik, danperbaikan akuntabilitas kepada masyarakat lokal, serta meningkatnya mobilisasi dana di daerah.

Tuntutan reformasi tersebut pemerintah dengan cepat melakukan perubahan yang mendasar atas berbagai Undang-Undang dalam bidang politik dari yang bersifat sentralistik berubah menjadi desentralistik. Adapun sebagai landasan yuridis dalam menjalankan reformasi pemerintahan tersebut pemerintah mengeluarkan 2 ( dua ) Undang-Undang ( UU ),yaitu UU Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang diperbaharui dengan UU Nomor 32 tahun 2004. dan UU Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah yang di perbaharui dengan UU Nomor 33 Tahun 2004. Undang Undang tersebut secara efektif diberlakukan pada tanggal 1 Januari 2001 , banyak pihak menyambut gembira dikeluarkannya undang - undang ini, namun tidak sedikit pula yang merasa khawatir akan dampak negatif yang mungkin muncul dengan pendelegasian wewenang (*power delegation*) dan desentralisasi fiskal (*fiscal decentralization*) yang demikian luas dan frontal.

Hasil evaluasi Pemerintah Pusat menemukan sebagian besar daerah membelanjakan APBD tidak sesuai dengan kaidah efektivitas, efesiensi, ekonomis dan produktif ( E3P ). Berdasarkan data tersebut di atas, menggambarkan bahwa tujuan otonomi yaitu peningkatan pelayanan dan kesejahteraan jauh dari harapan yang diamanatkan dalam berbagai undang-undang yang terkait dengan layanan publik dan pelaksanaan pembangunan pada era desentralisasi tersebut..

Paradigma pelayanan publik berkembang dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang lebih memberikan fokus pada pengelolaan yang berorientasi kepuasan pelanggan (customer- driven government) dengan ciri–ciri sebagai berikut :

(a) lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kegiatan pelayanan kepada masyarakat,

(b) lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan masyarakat sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan yang telah dibangun bersama,

(c) menerapkan sistem kompetisi dalam hal penyediaan pelayanan publik tertentu sehingga masyarakat memperoleh pelayanan yang berkualitas,

(d) terfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil (*outcomes*) sesuai dengan masukan yang digunakan,

(e) lebih mengutamakan apa yang diinginkan oleh masyarakat,

(f) pada hal tertentu pemerintah juga berperan untuk memperoleh pendapat dari masyarakat dari pelayanan yang dilaksanakan,

(g) lebih mengutamakan antisipasi terhadap permasalahan pelayanan,

(h) lebih mengutamakan desetralisasi dalam pelaksanaan pelayanan,

(i) menerapkan sistem pasar dalam memberikan pelayanan.

 Berdasarkan hal tersebut di atas diharapkan daerah akan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan sistem yang sentralistik. Pelayanan pemerintah di era otonomi ini diharapkan akan lebih baik dan aspiratif sehingga dapat menghasilkan kesejahteraan masyarakat.Dalam mewujudkan pelaksanaan pelayanan umum tersebut dibutuhkan aparatur yang berkualitas, memiliki kemampuan dalam melayani, memenuhi kebutuhan, menanggapi keluhan masyarakat secara memuaskan, sesuai dengan ekspektasi mereka melalui kebijaksanaan, perangkat hukum yang berfungsi sebagai acuan dalam pengendalian, pengaturan agar kekuatan sosial dan aktifitas masyarakat tidak membahayakan negara dan bangsa.

Hasil Survei terahir yang dilakukan KPK pada 2010 terhadap 353 unit layanan yang tersebar di 23 instansi pusat, 6 instansi vertikal dan 22 pemerintah kota, dengan melibatkan jumlah responden pengguna layanan di tingkat instansi vertikal, dan di tingkat pemerintah kota. Seluruh responden merupakan pengguna langsung dari layanan publik yang disurvei dalam satu tahun terakhir. Adapun hasil survei khususnya yang berkaitan Indeks Integritas Daerah.( IID ). IID merupakan gabungan antara indeks Integritas dari unit layanan instansi vertikal yang berada di daerah tersebut dan Indeks Integritas pemerintah daerah..

 Berikut tabel Indeks Integritas Daerah:yang terahir di publis oleh KPK, dapat di lihat pada tabel 1.2. sebagai berikut :

**Tabel 1.1**

**Indeks Integritas Daerah untuk 22 Kota besar di Indonesia**

****

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan peneliti diperoleh bahwa masalah utama adalah, Kelembagaan Pemerintahan, Tata kelola Kelembagaan Pemerintahan yang kurang baik, dan lemahnya kualitas sumber daya manusia ( aparatur ). Ketiga faktor utama ini mengakibatkan pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hirarki atau pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien dan tidak efektif.

 Berbicara tentang pelayanan publik, dituntut kualitas sumberdaya manusia ( SDM ) yang berkualitas. Sebagai representasi dari kualitas SDM tersebut diperlihatkan oleh Indeks pembangunan manusia ( IPM )., sebagai gambaran data IPM di Indonesia dapat di lihat pada tabel 1.3, sebagai berikut :

**Tabel 1.2
Indeks Pembangunan Manusia Metode Baru 2010-2014**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Provinsi** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** |
| Aceh | 67,09 | 67,45 | 67,81 | 68,30 | 68,81 |
| Sumatera Utara | 67,09 | 67,34 | 67,74 | 68,36 | 68,87 |
| Sumatera Barat | 67,25 | 67,81 | 68,36 | 68,91 | 69,36 |
| Riau | 68,65 | 68,90 | 69,15 | 69,91 | 70,33 |
| Jambi | 65,39 | 66,14 | 66,94 | 67,76 | 68,24 |
| Sumatera Selatan | 64,44 | 65,12 | 65,79 | 66,16 | 66,75 |
| Bengkulu | 65,35 | 65,96 | 66,61 | 67,50 | 68,06 |
| Lampung | 63,71 | 64,20 | 64,87 | 65,73 | 66,42 |
| Kep. Bangka Belitung | 66,02 | 66,59 | 67,21 | 67,92 | 68,27 |
| Kepulauan Riau | 71,13 | 71,61 | 72,36 | 73,02 | 73,40 |
| DKI Jakarta | 76,31 | 76,98 | 77,53 | 78,08 | 78,39 |
| Jawa Barat | 66,15 | 66,67 | 67,32 | 68,25 | 68,80 |
| Jawa Tengah | 66,08 | 66,64 | 67,21 | 68,02 | 68,78 |
| Yogyakarta (DIY ) | 75,37 | 75,93 | 76,15 | 76,44 | 76,81 |
| Jawa Timur | 65,36 | 66,06 | 66,74 | 67,55 | 68,14 |
| Banten | 67,54 | 68,22 | 68,92 | 69,47 | 69,89 |
| Bali | 70,10 | 70,87 | 71,62 | 72,09 | 72,48 |
| Nusa Tenggara Barat | 61,16 | 62,14 | 62,98 | 63,76 | 64,31 |
| Nusa Tenggara Timur | 59,21 | 60,24 | 60,81 | 61,68 | 62,26 |
| Kalimantan Barat | 61,97 | 62,35 | 63,41 | 64,30 | 64,89 |
| Kalimantan Tengah | 65,96 | 66,38 | 66,66 | 67,41 | 67,77 |
| Kalimantan Selatan | 65,20 | 65,89 | 66,68 | 67,17 | 67,63 |
| Kalimantan Timur | 71,31 | 72,02 | 72,62 | 73,21 | 73,82 |
| Kalimantan Utara | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 67,99 | 68,64 |
| Sulawesi Utara | 67,83 | 68,31 | 69,04 | 69,49 | 69,96 |
| Sulawesi Tengah | 63,29 | 64,27 | 65,00 | 65,79 | 66,43 |
| Sulawesi Selatan | 66,00 | 66,65 | 67,26 | 67,92 | 68,49 |
| Sulawesi Tenggara | 65,99 | 66,52 | 67,07 | 67,55 | 68,07 |
| Gorontalo | 62,65 | 63,48 | 64,16 | 64,70 | 65,17 |
| Sulawesi Barat | 59,74 | 60,63 | 61,01 | 61,53 | 62,24 |
| Maluku | 64,27 | 64,75 | 65,43 | 66,09 | 66,74 |
| Maluku Utara | 62,79 | 63,19 | 63,93 | 64,78 | 65,18 |
| Papua Barat | 59,60 | 59,90 | 60,30 | 60,91 | 61,28 |
| Papua | 54,45 | 55,01 | 55,55 | 56,25 | 56,75 |
| **Rata-rata Indonesia** | 65,59 | 66,19 | 66,80 | 67,47 | 67,97 |

**Sumber : BPS ( 2015 )**

Sebagai gambaran dari adanya permasalahan yang ada pada lemahnya pelayanan publik, tidah efektifnya budaya aparatur, belum optimalnya peran pimpinan dan terbatasnya komitmen organisasi, peneliti melakukan prasurvey terhadap aparatur dan respon masyarakat atas pelayanan publik yang di laksanakan oleh dinas – dinas Kabupaten/ Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Adapaun jumlah responden sebanyak 60 responden. Adapun hasilnya dapat di jelaskan sebagai berikut : Berdasarkan hasil pra survey yang dilakukan terhadap 60 responden aparatur yang memberikan pelayanan publik tentang Peran Pimpinan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1.3**

**Peran Pimpinan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No |  **Peran pimpinan** | Kategori  |
| TidakBaik | KurangBaik | Cukup | Baik | SangatBaik |
| 1. | Pengambilan keputusan | 10 | 14 | 24 | 8 | 4 |
| 2. | Mempengaruhi | 6 | 12 | 21 | 12 | 9 |
| 3. | Memotivasi | 6 | 20 | 18 | 11 | 5 |
| 4. | Antarpribadi (interpersonal)  | 10 | 12 | 24 |  9 | 5 |
| 5. | Informasional | 6 | 14 | 20 | 15 | 5 |
|  | Jumlah | 38 | 72 | 107 | 55 | 28 |

Sumber: Hasil pra survey

 Berdasarkan hasil pra survey di atas, memperlihatkan bahwa jawaban responden lebih dari 50 % menjawab sangat rendah sampai dengan cukup, dengan demikian peran pimpinan masih belum optimal. Adapun aspek yang paling lemah adalah upaya mendorong pengambilan keputusan.

 Komitmen Organisasi sangat mendorong pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Terlebih lebih sebagai aparatur yang mempunyai tugas pokok yaitu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Dengan komitmen organisasi yang tinggi maka suasana dan semangat kerja semakin kondusif dan menyenangkan. Adapun hasil survey terhadap 60 responden tentang peran Komitmen Organisasi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1.4**

**Komitmen Organisasi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Motivasi | Kategori  |
| Sangat Rendah | Rendah  | Cukup | Tinggi | Sangat Tinggk |
| 1. | Komitmen afektif |  10 | 12 | 22 |  10 | 6 |
| 2. | Komitmen kelanjutan | 8 | 18 | 20 | 9 | 5 |
| 3. | Komitmen normative | 9 | 13 | 17 | 14 | 7 |
|  | Jumlah | 27 | 43 | 59 | 33 | 18 |

Sumber: Hasil pra survey

 Berdasarkan hasil pra survey di atas, memperlihatkan bahwa jawaban responden lebih dari 50 % menjawab sangat rendah sampai dengan cukup, maka dapat diketahui bahwa komitmen organisasi terhadap pelaksanaan pelayanan publik pada masyarakat di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung berada katagori cukup, dengan demikian komitmen organisasi masih belum optimal. Adapun aspek yang paling lemah adalah komitmen kelanjutan.

 Budaya aparatur merupakan suatu kebiasaan dan kondisi yang dibentuk melaui kesepakan bersama, sehingga hal ini sangat mendorong aparatur dalam tatanan kehidupan kerja yang mendukung pekerjaannya. Budaya aparatur sangat mendukung pelaksanaan layanan prima kepada masyarakat.Dengan budaya aparatur yang kondusif dan dinamis akan menciptakan semangat dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil pra survey di atas, memperlihatkan bahwa jawaban responden lebih dari 50 % tentang Budaya Aparatur menjawab sangat rendah sampai dengan cukup. Hal memperlihatkan bahwa Kualitas Pelayananpublik pada pemerintah daerah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum optimal. Adapun aspek yang paling lemah adalah aspek tanggung jawab terhadap tugas.

 Adapun hasil survey terhadap 60 responden tentang budaya aparatur di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 1.5**

**Budaya Aparatur di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Motivasi | Kategori  |
| Sangat Rendah | Rendah | Cukup | Tinggi | Sangat Tinggi |
| 1. | Inovasi dan pengambilan resiko | 7 | 13 | 20 | 12 | 8 |
| 2. | Perhatian terhadapdetail | 6 | 18 | 24 | 8 | 4 |
| 3. | Orientasi hasil | 10 | 16 | 22 | 7 | 5 |
| 4. | Orientasi orang | 10 | 14 | 21 | 9 | 6 |
| 5. | Orientasi Tim | 8 | 12 | 25 | 10 | 5 |
| 6. | Keagresipan | 10 | 14 | 21 | 9 | 6 |
| 7. | Stabilitas | 8 | 16 | 18 | 11 | 7 |
|  | Jumlah | 59 | 103 | 151 | 66 | 41 |

Sumber: Hasil pra survey

 Berdasarkan hasil pra survey di atas, memperlihatkan bahwa jawaban responden lebih dari 50 % menjawab sangat rendah sampai dengan cukup. maka budaya aparatur masih belum optimal. Adapun aspek yang paling lemah adalah budaya aparatur yang mendukung orientasi hasil.

 Untuk Kualitas Pelayanan berdasarkan hasil pra survey di atas, memperlihatkan bahwa jawaban responden lebih dari 50 % menjawab sangat rendah sampai dengan cukup. Hal ini memperlihatkan bahwa Kualitas Pelayananpublik pada pemerintah daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum optimal. Adapun aspek yang paling lemah adalah aspek tanggung jawab terhadap tugas.Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada table dibawah ini.

**Tabel 1.6**

**Kualitas Pelayanan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Motivasi | Kategori  |
| Sangat Rendah | Rendah | Cukup | Tinggi | Sangat Tinggi |
| 1. |  Kesederhanaan | 12 | 15 | 15 | 8 | 10 |
| 2. | Kejelasan  | 6 | 18 | 21 | 10 | 5 |
| 3. | kepastian waktu | 10 | 16 | 20 | 8 | 6 |
| 4. | Akurasi | 10 | 14 | 22 | 9 | 5 |
| 5. | Keamanan | 8 | 12 | 20 | 12 | 8 |
| 6. | Tanggung jawab | 10 | 14 | 25 | 6 | 5 |
| 7. | Kelengkapan Sarana dan prasarana | 14 | 16 | 18 | 8 | 4 |
| 8. | Kemudahan Akses | 10 | 11 | 23 | 10 | 6 |
| 9. | Kedisiplinan,keramahan dan kesopanan | 8 | 12 | 26 | 8 | 6 |
| 10 | Kenyamanan | 10 | 14 | 21 | 8 | 7 |
|  |  Jumlah | 98 | 142 | 211 | 87 | 62 |

Sumber: Hasil pra survey.

**Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka akan dimulai dengan menelaah konsep teori manajemen sebagai dasar yang mengembangkan konsep teori Manajemen sumber daya manusia melalui pendekatan pada teori organisasi, sehingga memunculkan konsep kinerja pegawai pemerintah dan manajemen pelayanan publik. Teori-teori terangkum dalam : grand theory, *middle theory* dan *Applied theory*.

Manajemen berasal dari Bahasa Latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* (melakukan). Manajemen diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan) (Husaini Usman, 2013:5-6). Sedangkan menurut Ivancevich, at all (2004:5) memberikan definisi manajemen sebagai berikut:

*Management is the process undertaken by one or more persons to coordinate the activities of other persons to achieve result not attainable by any one person acting alone.*

 Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang atau lebih untuk mengkoordinasikan kegiatan dengan orang lain dalam rangka mencapai hasil yang tidak dapat dicapai oleh seseorang melakukan kegiatan sendiri.

Proses merupakan cara sistematik yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan , untuk itu manajemen sebagai proses untuk menekankan bahwa semua manajer, tidak peduli bakat atau keterampilan tertentu mereka , terlibat dalam aktivitas yang saling terkait untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai. Oleh karena itu Manajemen merupakan proses kerja sama yang serasi antara dua orang manusia atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai ciri dari manajemen adalah adanya kelompok manusia, kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih, adanya kerjasama dari kelompok tersebut, adanya proses, adanya bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan dan adanya tujuan.Untuk mengetahui secara lebih jelas mengenai fungsi-fungsi manajemen, dibawah ini penulis kemukakan beberapa pendapat para ahli.

Menurut Terry dalam Robbins ( 2009:10 ), bahwa, fungsi-fungsi manajemen dikenal dengan akronim POAC yakni: “*Planning* (perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pemberian motivasi) dan *Controlling* (Pengawasan)”. Sementara itu Fayol mengemukakan bahwa fungsi-fungsi organik yang terdapat dalam manajemen terdiri atas: “*Planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (komando), *coordinating* (koordinasi) dan *Controlling* (pengawasan)”.

Sumber daya manusia menjadi motor penggerak organisasi atau perusahaan, sehingga SDM merupakan faktor terpenting dalam mencapai keberhasilan atau kesuksesan organisasi atau perusahaan itu sendiri.

Edwin B. Flippo dalam Sedarmayanti (2001:5) menyatakan bahwa MSDM sebagai: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Bernardin dan Russel ( 2003:2) menyatakan bahwa MSDM yang berhubungan dengan rekruitmen, seleksi, pengembangan, konpensasi, retensi, evaluasi dan promosi pegawai dalam suatu organisasi. Dari pengertian di atas, Bernardin dan Russel lebih menekankan kepada fungsi MSDM yang tujuannya kepada organisasi. Sedangkan Edwin B. Flippo ruang lingkupnya lebih luas, fungsi-fungsi MSDM tidak hanya terbatas pada organisasi, tetapi juga meliputi tujuan individu dan masyarakat. Menurut definisi di atas, ada beberapa hal penting yang perlu mendapat perhatian. Pertama, MSDM merupakan bagian dari managemen. Kedua, MSDM menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Keempat, karyawan pekerja atau staf yang sejahtra diharapkan bisa bekerja secara efektif sebagai satu kelompok tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

 Ditinjau dari segi fungsi, manajemen sumber daya manusia memiliki dua dimensi yakni dimensi manajerial dan dimensi operasional. Dimensi manajerial berkenaan dengan perencanaan, pengoraganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sementara dimensi operasional berkenaan dengan penarikan, seleksi, pembekalan, penempatan, penilaian prestasi kerja, pengembangan karier, kompensasi, dan pemisahan (pensiun).

Dengan kata lain dari batasan-batasan di atas , MSDM dapat disimpulkan menjadi:

1. MSDM merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan lain-lain.
2. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders.*
3. MSDM memperhatikan kesejahtraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kusuksesan organisasi.

MSDM mempunyai beberapa fungsi atau aktivitas, di antaranya *recrutmen, selection, deplepment, conpensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

* + - 1. Teori dan Peran Kepemimpinan

Pada era globalisasi, kehidupan manusia telah mengalami perubahan-perubahan fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam sebelumnya. Adanya perubahan-perubahan besar dan mendasar tersebut menuntut penanganan yang berbeda dengan sebelumnya. Dimana pada era globalisasi menuntut dalam segala usaha dan hasil kerja manusia termasuk di bidang kepemimpinan. Kepemimpinan pada masa depan, perlu mempersiapkan diri dalam menghadapi apa yang akan terjadi dalam periode masa melinium ketiga dan bagaimana caranya.

**Alvin Toffler** seorang futuristik telah menggambarkan dalam buku-nya “*Future Shock*” (1970), “*The Third Wave*” (1980), “*Previes and Premises*” (1983), “*The Adaptive Corporation*” (1985), “*Powershift*” (1990) ; **John Nasbit** dalam bukunya *“Re-inventing the corporation”* 1985), “*Megatrends* 2000” (1990), “*Global Paradox*” (1994); **Frank Feather** dalam bukunya *”G Forces”* 1989), kesemuanya mengingatkan kepada kita bahwa mengelola masa-masa yang tidak menentu pada iklim politik dan ekonomi yang telah memperlihatkan karekteristik terhadap perubahan yang begitu cepat, krisis dan dislokasi struktural yang amat besar. Jadi perubahan-perubahan sebagai tatanan lama telah berlalu dan kita memasuki suatu tantanan baru, tetapi bagaimanapun juga bahwa kecenderungan-kecenderungan masa depan tidak dapat melepaskan dari masa lalu dan kini, dimana diperlukan keterampilan-keterampilan untuk mengelola organisasi masa depan.

**Peter Drucker (1999)**. bahkan menyatakan, tantangan manajemen pada Abad ke-21 adalah berkaitan dengan *"knowledge worker*", yang memerlukan paradigma baru, strategi baru, pemimpin perubahan, tantangan informasi, produktivitas pegawai berbasis pengetahuan, dan kemampuan mengelola diri sendiri.

Adapun dampak negatif globalisasi atau lebih tegas lagi merupakan ancaman antara lain ancaman terhadap budaya bangsa; lunturnya identitas bangsa; lunturnya batas-batas negara bangsa; dan ancaman-ancaman organisasional lainnya. Kesemuanya, apabila tidak segera dilakukan perbaikannya bukan tidak mungkin akan mengancam kelangsungan hidup suatu negara. Bahkan lebih dari itu, kesatuan dan persatuan suatu bangsa dan negara dapat terkoyak dan terpecah belah. Dengan kata lain, bahwa dampak globalisasi akan menjadi ancaman yang makin besar dan serius, lebih-lebih apabila organisasi tidak memiliki kepemimpinan yang kuat.

Uraian dan pemikiran mengenai kepemimpinan Abad 21 ini beranjak dari pandangan bahwa pemimpin publik harus mengenali secara tepat dan utuh baik mengenai dirinya mau pun mengenai kondisi dan aspirasi masyarakat atau orang-orang yang dipimpinnya, perkembangan dan permasalahan lingkungan *stratejik* yang dihadapi dalam berbagai bidang kehidupan utamanya dalam bidang yang digelutinya, serta paradigma dan sistem organisasi dan manajemen di mana ia berperan. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arief, efektip, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu setiap pemimpin perlu memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu**.**

Di abad ke-21 ini, dimana konfigurasi kepemimpinan terbangun dari tiga unsur yang *interdependensial*, yaitu pemimpin, kondisi masyarakat termasuk orang-orang yang dipimpin, dan perkembangan lingkungan nasional dan internasional yang senantiasa mengalami perubahan, maka adalah valid jika kita mempertanyakan kualifikasi kepemimpinan atau persyaratan yang diperlukan bagi adanya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi kompleksitas perkembangan dan dinamika perubahan Abad 21.

Peran kepemimpinan dalam menghadapi tantangan Abad ke-21, tidak hanya berada di puncak organisasi tetapi juga berada di bawah bersama-sama seluruh sumber daya organisasi bergerak maju. Sejalan dengan hal ini, Ann Howard (2006: 57) seorang Presiden *Leadership Research Institute* dan Konsultan Senior dari International Development Dimensions mengemukakan, seorang pemimpin harus memiliki keterlibatan tinggi. Peranan yang membantu kepemimpinan dengan keterlibatan tinggi dirancang untuk suatu organisasi, dibangun untuk kecepatan, keluwesan, mutu,dan pelayanan, yang penting bagi persaingan global.

 Thoha ( 2004 ) mengemukakan kepemimpinan menjadi salah satu faktor kunci dalam kehidupan organisasi, karena suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Selanjutnya (Winardi, 2006) menyatakan pemimpin adalah seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran- sasaran tertentu . Lebih lanjut Luthans, (2006) mendefinisikan sebagai proses kelompok, personalitas, pemenuhan perilaku tertentu, persuasi, kekuatan, tujuan, pencapaian, diferensiasi peran, anisiasi struktur, serta kombinasi dari dua atau lebih dari hal tersebut. Menurut Timple (Umar, 2004) pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Gannon (Toha,2010) definisi pemimpin yaitu seorang atasan yang mempengaruhi perilaku bawahannya. Jadi secara garis besar pemimpin dapat didefinisikan sebagai sosok karismatik yang mampu membuat keputusan yang baik dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran utama pemimpin adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sutarto(2002). Boone dan Kurtz (Anoraga dan Suyati, 1995) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Toha (2010) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain (para pengikut atau para bawahan) sehingga orang lain mau mengikuti apa yang menjadi kehendaknya. Dari definisi tersebut, orang lain dapat diartikan sebagai pengikut atau para bawahan. Lebih lanjut Fleishman (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, (1995) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan proses komunikasi mempenga-ruhi perilaku dan prestasi pengikut. Unsur lain dari definisi tersebut berfokus pada pencapaian tujuan.

Newstrom & Davis (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mengatur dan membantu orang lain agar bekerja dengan benar untuk mencapai tujuan.

Adapun pendapat Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge. (2006:494) kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan memiliki otoritas manajerial . Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipandang dari pengaruh interpersonal dengan memanfaatkan situasi dan pengarahan melalui suatu proses komunikasi ke arah tercapainya tujuan khusus atau tujuan lainnya.

Pembahasan tentang kepemimpinan telah muncul sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

 Robbins (2006) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Sidik & Dedi Hadian (2013) Pengertian peran itu sendiri adalah adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu.Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

 Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

* 1. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan.
	2. Pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan
	3. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang
	4. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi
	5. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan
	6. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindaknya untuk mencapai tujuan organisasi.

**Teori Komitmen Organisasi**

Porter, dalam Panggabean (2004:135) menyatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu.Begitu juga Porter, mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dalam tiga hal, yaitu :

* + - 1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
			2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
			3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Robbins (2006) mendefinisikan b**ah**wa komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.Komitmen pada organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi. Robbins dan Judge (2009:100) dalam Angelica, Cahyani, dan Rosyid (2009:100) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan pegawai tersebut dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Dari definisi-definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan di mana seorang pegawai memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat untuk memelihara dan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Allen dan Meyer dalam Panggabean (2004:135) mendefinisikan

Komitmen organisasional sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga

dimensi, yaitu :

1. *Affective commitment,* adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi.

2. *Continuance commitment,* adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

3. *Normative commitment,* merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti, kesetiaan, afektif, kehangatan, pemilikan, kebanggan kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Secara khusus, Meyer, *et al.* dalam Panggabean (2004:135-136) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki *affective commitment* yang tinggi tetap tinggal karena pegawai menginginkannya. Pegawai yang memiliki *normative commitment* atau moral tetap tinggal karena pegawai merasa seharusnya melakukannya demikian, dan mereka yang memiliki *continuance commitment* yang tinggi tetap tinggal karena pegawai merasa memerlukannya.

Robbins dan Judge (2009:99) dalam Angelica, Cahyani, dan Rosyid (2009:99) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu :

Komitmen Afektif *(affective commitment)*, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai.

Komitmen Berkelanjutan *(continuance commitment)*, nilai ekonomi yang dirasa dan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Komitmen Normatif *(normative commitment)*, kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

**Teori Budaya Aparatur**

Sebagian para ahli seperti **Stephen P. Robbins, Gary Dessler** (2007) memasukan budaya organisasi kedalam teori organisasi. Sementara Budaya perusahaan merupakan aplikasi dari budaya organisasi dan apabila diterapkan dilingkungan manajemen akan melahirkan budaya manajemen. Budaya organisasi dengan budaya perusahan sering disalingtukarkan sehingga terkadang dianggap sama, padahal berbeda dalam penerapannya. Lebih lanjut :

**Stephen P. Robbins,(2006:87-89),** mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi dari organisasi lain. Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Lebih lanjut Robbins,(2006:87-89), mengatakan perubahan budaya dapat dilakukan dengan:

Menjadikan perilaku manajemen sebagai model.

Menciptakan sejarah baru,simbol dan kebiasaan serta keyakinan sesuai dengan budaya yang di inginkan.

Menyeleksi,mempromosikan dan mendukung pegawai.

Menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai baru.

Mengubah sistim penghargaan dengan nilai-nilai baru.

Menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal dan tertulis.

Mengacak sub.budaya melalui rotasi jabatan.

Meningkatkan kerjasama kelompok,merumuskan indikator-indikator budaya organisasi sebagai berikut: (a) misi,(b)konsistensi,(c) adabtabilitas,dan (d) pelibatan.

**Koentjaraningrat**, ( 2001: 72 ) Budaya juga dapat diartikan sebagai : “*Seluruh sistem gagasan dan rasa, tindakan serta karya yang dihasilkan manusia dalam kehidupan bermasyarakat yang dijadikan miliknya melalui proses belajarsesuai dengan kekhasan etnik, profesi dan kedaerahan”*

**Danim**, ( 2003:148). Menurunkan konsep budaya dari program mental yang dibedakan dalam tiga tingkatan, yaitu: 1) tingkat *universal*, yaitu program mental yang dimiliki oleh seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental seluruhnya melekat pada diri manusia, 2) tingkat *collective*, yaitu program mental yang dimiliki oleh beberapa, tidak seluruh manusia. Pada tingkatan ini program mental khusus pada kelompok atau

kategori dan dapat dipelajari. 3) tingkat individual, yaitu program mental yang unik yang dimiliki olehhanya seorang, dua orang tidak akan memiliki program mental yangpersis sama. Pada tingkatan ini program mental sebagian kecil melekat pada diri manusia, dan lainnya dapat dipelajari dari masyarakat,organisasi atau kelompok lain.

Untuk menentukan indikator secara pasti mengenai budaya organisasi jauh lebih sulit tetapi penulis mengambil dari beberapa pendapat para ahli mengenai indikator yang menentukan budaya organisasi. Khun Chin Sophonpanich memasukan budaya pribadi ke dalam Bank Bangkok 50 tahun yang lalu dengan beberapa indikator antara lain : (1) ketekunan (*dilligency*); (2) ketulusan (*sincerity*); (3) kesabaran (*patience*); dan (4) kewirausahaan (*entrepreneurship*).

 Sedangkan Amnuai dan Schien membagi budaya organisasi kedalam beberapa indikator yaitu antara lain : (1) aspek kualitatif (*basic*); (2) aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya; (3) aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*); (4) aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*); dan (5) aspek integrasi internal (*internal integration*) sebagai proses penyatuan budaya melalui asimilasi dari budaya organisasi yang masuk dan berpengaruh terhadap karakter anggota.

 Selangkah lebih maju tinjauan dari .Bennet Silalahi *(*2004: 25-32) yang melihat budaya kerja dapat dilihat dari sudut *teologi* dan *deontology* seperti pandangan filsafat Konfutse, etika Kristen dan prinsip agama Islam. Kita tidak memungkiri pengaruh tiga agama ini dalam percaturan peradaban dunia timur bahkan manajemen barat sudah mulai memperhitungkannya sebagai manajemen alternatif yang didifusikan ke manajemen barat setelah melihat kekuatan ekonomi Negara kuning seperti Cina, Jepang dan Korea sangat kuat. Perimbangan kekuatan ras kuning Asia yang diwakili Jepang, Korea dan Cina tentu saja tidak bisa melupakan potensi kekuatan ekonomi negara-negara Islam yang dari

jumlah penduduknya cukup menjanjikan untuk menjadi pangsa pasar mereka.

**Teori Pelayanan Publik**

Dalam konteks ke-Indonesia-an, penggunaan istilah pelayanan publik (*public service*) dianggap memiliki kesamaan arti dengan istilah pelayanan umum ataupelayanan masyarakat. Oleh karenanya ketiga istilah tersebut dipergunakan secara *interchangeable,* dan dianggap tidak memiliki perbedaan mendasar . Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan pengertian pelayanan bahwa“pelayanan adalah suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain. Sedangkan pengertian *service* dalam Oxford (2000) didefinisikan sebagai *“a system that provides something that the public needs, organized by the government or a private company”*. Oleh karenanya, pelayanan berfungsi sebagai sebuah sistem yang menyediakan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat.

 Sementara istilah publik, yang berasal dari bahasa Inggris (*public*), terdapat beberapa pengertian, yang memiliki variasi arti dalam bahasa Indonesia, yaitu umum, masyarakat, dan negara. Public dalam pengertian umum atau masyarakat dapat kita temukan dalam istilah *public offering* (penawaran umum), *public ownership* (milik umum), dan *public utility* (perusahaan umum), *public relations* (hubungan masyarakat), *public service* (pelayanan masyarakat), *public interest* (kepentingan umum) dll.

Sedangkan dalam pengertian negara salah satunya adalah *public authorities* (otoritas negara), *public building* (bangunan negara), *public revenue* (penerimaan negara) dan *public sector* (sektor negara)4. Dalam hal ini, pelayanan publik merujukkan istilah publik lebih dekat pada pengertian masyarakat atau umum. Namun demikian pengertian *publik* yang melekat pada pelayanan publik tidak sepenuhnya sama dan sebangun dengan pengertian masyarakat. Nurcholish (2005: 178) memberikan pengertian public sebagai sejumlah orang yang mempunyai kebersamaa berfikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki.

 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.

Selanjutnya *Penjelasan Pasal 4, PP No. 50 tahun 2007* tentang Tatacara Pelaksanaan Kerjasama Daerah Yang dimaksud dengan “pelayanan publik” adalah pelayanan yang diberikan bagi masyarakat oleh Pemerintah yang berupa pelayanan administrasi, pengembangan sektor unggulan dan penyediaan barang dan jasa seperti rumah sakit, pasar, pengelolaan air bersih, perumahan, tempat pemakaman umum, perparkiran, persampahan, pariwisata, dan lain-lain.

Dalam Oxford (2000) dijelaskan pengertian *public service* sebagai “*a service such as transport or health care that a government or an official organization provides for people in general in a particular society”*. Fungsi pelayanan publik adalah salah satu fungsi fundamental yang harus diemban pemerintah baik di tingkat pusat maupun di daerah. Fungsi ini juga diemban oleh BUMN/BUMD dalam memberikan dan menyediakan layanan jasa dan atau barang publik

Dalam konsep pelayanan, dikenal dua jenis pelaku pelayanan, yaitu penyedia layanan dan penerima layanan. Penyedia layanan atau *service provider* (Barata, 2003: 11) adalah pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (*goods*) atau jasa-jasa (*services*). Penerima layanan atau *service receiver* adalah pelanggan (*customer*) atau konsumen (*consumer*) yang menerima layanan dari para penyedia layanan. Adapun berdasarkan status keterlibatannya dengan pihak yang melayani terdapat 2 (dua) golongan pelanggan 5, yaitu: (a) pelanggan internal, yaitu orang-orang yang terlibat dalam proses penyediaan jasa atau proses produksi barang, sejak dari perencanaan, pencitaan jasa atau pembuatan barang, sampai dengan pemasaran barang, penjualan dan pengadministrasiannya. Dan (b) pelanggan eksternal, yaitu semua orang yang berada di luar organisasi yang menerima layanan penyerahan barang atau jasa.

 Pada prinsipnya pelayanan publik berbeda dengan pelayanan swasta. Namun demikian terdapat persamaan di antara keduanya, yaitu:

1. keduanya berusaha memenuhi harapan pelanggan, dan mendapatkan kepercayaannya;
2. Kepercayaan pelanggan adalah jaminan atas kelangsungan hidup organisasi.

Sementara karakteristik khusus dari pelayanan publik yang membedakannya dari pelayanan swasta adalah:

1. Sebagian besar layanan pemerintah berupa jasa, dan barang tak nyata. Misalnya perijinan, sertifikat, peraturan, informasi keamanan, ketertiban, kebersihan , transportasi dan lain sebagainya.
2. Selalu terkait dengan jenis pelayanan-pelayanan yang lain, dan membentuk sebuah jalinan sistem pelayanan yang bersaka regional, atau bahkan nasional. Contonya dalam hal pelayanan transportasi, pelayanan bis kota akan bergabung dengan pelayanan mikrolet, bajaj, ojek, taksi dan kereta api untuk membentuk sistem pelayanan angkutan umum di Jakarta.
3. Pelanggan internal cukup menonjol, sebagai akibat dari tatanan organisasi pemerintah yang cenderung birokratis. Dalam dunia pelayanan berlaku prinsip utamakan pelanggan eksternal lebih dari pelanggan internal. Namun situasinyata dalam hal hubungan antar lembaga pemerintahan sering memojokkanpetugas pelayanan agar mendahulukan pelanggan internal.
4. Efisiensi dan efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan bagi masyarakat, maka semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Dengandemikian akan semakin tinggi pula peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.
5. Masyarakat secara keseluruhan diperlakukan sebagai pelanggan tak langsung yang sangat berpengaruh kepada upaya-upaya pengembangan pelayanan. Desakan untuk memperbaiki pelayanan oleh polisi bukan dilakukan oleh hanyapelanggan langsung (mereka yang pernah mengalami gangguan keamanan saja), akan tetapi juga oleh seluruh lapisan masyarakat.
6. Tujuan akhir dari pelayanan publik adalah terciptanya tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus persoalannya masing-masing.

Secara umum, pelayanan dapat berbentuk barang yang nyata (*tangible*), barangtidak nyata (*intangible*), dan juga dapat berupa jasa. Layanan barang tidak nyata dan jasa adalah jenis layanan yang identik. Jenis-jenis pelayanan ini memiliki perbedaan mendasar, misalnya bahwa pelayanan barang sangat mudah diamati dan dinilai kualitasnya, sedangkan pelayanan jasa relatif lebih sulit untuk dinilai. Walaupun demikian dalam prakteknya keduanya sulit untuk dipisahkan. Suatu pelayanan jasa biasanya diikuti dengan pelayanan barang, misalnya jasa pemasangan telepon berikut pesawat teleponnya, demikian pula sebaliknya pelayanan barang selalui diikuti dengan pelayanan jasanya. Namun demikian, secara garis besar, pelayanan dibedakan menjadi 2 (dua) jenis saja, yaitu barang dan jasa.

**Teori Kualitas Pelayanan Publik**

Dalam upaya mencapai kualitas pelayanan yang diuraikan di atas, diperlukan penyusunan standar pelayanan publik, yang menjadi tolok ukur pelayanan yang berkualitas. Penetapan standar pelayanan publik merupakan fenomena yang berlaku baik di negara maju maupun di negara berkembang. Di Amerika Serikat, misalnya, ditandai dengan dikeluarkannya *executive order 12863* pada era pemerintahan Clinton, yang mengharuskan semua instansi pemerintah untuk menetapkan standar pelayanan konsumen (*setting customer service standard)*. Isi dari *executive order* tersebut adalah sebagai berikut;

*Identify customer who are, or should be, served by the agency, survey the customers to determine the kind and quality of service they want and their level of satisfaction with existing service, post service standards and measure result against the best bussiness, provide the customers with choice in both sources of services, and complaint system easily accesible, and provide means to adress customer complaints.*

Inti isi *executive order* tersebut di atas adalah adanya upaya identifikasi pelanggan yang (harus) dilayani oleh instansi, mensurvei pelanggan untuk menentukan jenis dan kualitas pelayanan yang mereka inginkan dan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang sedang berjalan, termasuk standar pelayanan pos serta mengukur hasil dengan yang terbaik, menyediakan berbagai pilihan sumber – sumber pelayanan kepada pelanggan dan sistem pengaduan yang mudah diakses, serta menyediakan sarana untuk menampung dan menyelesaikan keluhan/pengaduan.

Dalam pandangan Albrecht dan Zemke dalam Dwiyanto, dkk (2005:145) kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu: Sistem pelayanan, sumberdaya manusia pemberi pelayanan, dan strategi pelanggan”. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistem yang baik akan memberikan prosedur pelayanan yang berstandar dan memberikan mekanisme kontrol di dalam dirinya (built in control) sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi akan mudah diketahui. Selain itu, sistem pelayanan juga harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ini berarti organisasi harus mampu merespons kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menyediakan sistem pelayanan dan strategi yang tepat. Dalam kaitannya dengan sumberdaya manusia, dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan sistem pelayanan yang baik. Disamping itu, petugas pelayanan juga harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sifat dan jenis pelanggan yang bervariasi membutuhkan strategi pelayanan yang berbeda dan ini harus diketahui oleh petugas pelayanan. Petugas pelayanan perlu mengenal pelanggan dengan baik sebelum dia memberikan pelayanan. Di dalam sistem perbankan, cara semacam ini dikenal sebagai strategi Know Your Customers (KYC).

Fitzsimmons dalam Sinambela (2006: 7) berpendapat terdapat lima indikator pelayanan publik, yaitu:

1. Reliability yang ditandai pemberian pelayanan yang tepat dan benar;
2. Tangibles yang ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya lainnya;
3. Responsiveness, yang ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat;
4. Assurance, yang ditandai tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan;
5. Empati, yang ditandai tingkat kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donelly (2006: 50) memasukkan dimensi waktu, yaitu menggunakan ukuran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang dalam melihat kinerja organisasi publik. Dalam hal ini, kinerja pelayanan publik terdiri dari:

1. Produksi adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungannya.
2. Mutu adalah kemampuan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan clients.
3. Efesiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan.
4. Fleksibilitas adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan internal dan eksternal. Fleksibilitas berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk mengalihkan sumberdaya dari aktivitas yang satu ke aktivitas yang lain guna menghasilkan produk dan pelayanan baru yang berbeda dalam rangka menanggapi permintaan pelanggan.
5. Kepuasan menunjuk pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan peran mereka di dalam organisasi.
6. Persaingan menggambarkan posisi organisasi di dalam berkompetisi dengan organisasi lain yang sejenis.
7. Pengembangan adalah ukuran yang mencerminkan kemampuan dan tanggungjawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang melalui investasi sumberdaya.
8. Kelangsungan hidup adalah kemampuan organisasi untuk tetap eksis di dalam menghadapi segala perubahan.

**Metodologi Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Metode survey adalah metode penelitian yang digunakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual. Dengan metode survey dapat membedah, membahas, dan mengenal masalah-masalah, serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung. Selain itu, dengan metode survey juga dapat dilakukan evaluasi serta perbandingan-perbandingan terhadap hal-hal yang dikerjakan orang dalam menangani situasi atau masalah yang serupa dan hasilnya dapat digunakan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan di masa mendatang. Dalam metode penelitian survey, data dikumpulkan dari sampel atas populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok (Singarimbun & Effendi, 1995).

Metode survey yang ditetapkan yaitu explanatory survey, karena akan menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti (Cooper; 2005 ). Tipe hubungan antar variabel adalah kausal yaitu variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Penelitian *explanatory* mengacu pada teori hipotesis yang akan diuji sebagai penyebab terjadinya fenomena. Fenomena tersebut dilihat pada suatu objek penelitian sebagai satuan analisis pada Dinas Kabupaten/Kota Pemerintahan di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung. Sedangkan cakupan waktu bersifat *cross sectional* yang mencerminkan deskripsi dari suatu keadaan pada suatu saat tertentu yaitu pada tahun 2015.

Sesuai dengan tujuannya, penelitian ini untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara konsep-konsep penelitian dan pengujian hipotesis guna mengambil keputusan secara induktif atau generalisasi, maka penelitian ini bersifat *deskriptif* dan *verifikatif.*

Analisis *deskriptif* yaitu menggambarkan variabel-variabel bebas dan variabel-variabel terikat yang akan menjadi landasan teori atau kajian teori dalam penelitian yang memuat dalil-dalil atau argumen-argumen variabel yang diteliti.Sedangkan analisis verifikatif dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika (Uma Sekaran; 2005). Dalam penelitian ini, analisis verfikatif yang digunakan yaitu Analisis Jalur (Path Analysis)*.* Pengujian statistik dilakukan dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis)karena kemampuannya untuk mengukur pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.

 **Hasil Penelitian**

## Tanggapan Responden Mengenai Peran Kepemimpinan

Peran Kepemimpinan diukur oleh 36 item pertanyaan dengan 4 dimensi, yaitu Pengambilan Keputusan, Mempengaruhi, Memotivasi, dan Antar Pribadi. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 36 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Peran Kepemimpinan.

Dimensi Pengambilan Keputusan dengan 10 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pucuk pimpinan telah dapat mengambil keputusan dengan baik di mata bawahannya. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar sikap proaktif pimpinan terhadap perkembangan dalam penyusunan sumber daya yang diperlukan, sehingga untuk meningkatkan peran kepemimpinan dalam mengambil keputusan perlu ditumbuhkan sikap proaktif dari para pucuk pimpinan masing-masing dinas dalam penyusunan sumber daya yang dibutuhkan oleh setiap dinas.

Dimensi Mempengaruhi dengan 8 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan kinerja maupun kepercayaan diri yang dimiliki oleh pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pucuk pimpinan telah dapat memberikan pengaruh yang baik untuk peningkatan kinerja maupun membangkitkan kepercayaan diri dari bawahannya. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai Seberapa besar pimpinan. memberikan contoh dalam bekerja dan bertindak, sehingga untuk meningkatkan peran kepemimpinan dalam kemampuan pucuk pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya untuk meningkatkan kinerja maupun kepercayaan diri haruslah dimulai dari diri para pucuk pimpinan di setiap dinas yang berada di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Dimensi Memotivasi dengan 12 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan memotivasi yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pucuk pimpinan telah dapat memotivasi dengan baik di mata bawahannya. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat keahlian pemimpin menguasai bidangnya dan mempunyai keterampilan di bidangnya, sehingga untuk meningkatkan peran kepemimpinan dalam memotivasi bawahan para pucuk pimpinan perlu mengasah *soft skills* maupun *technical skill*s yang berhubungan dengan dinas yang mereka pimpin agar dapat memberikan contoh kepada bawahannya dan memotivasi bawahannya dalam meningkatkan kinerja.

Dimensi Antar Pribadi (*Interpersonal*) dengan 6 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa *Interpersonal skills* yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pucuk pimpinan telah dapat memberikan contoh yang baik dari segi etos kerja, tingkat kedisiplinan, dan menempatkan diri sebagai figur seorang pemimpin kepada bawahannya. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai Tingkat aktivitas pimpinan menempatkan diri dalam banyak figur sebagai penuntun, pemberdaya dan pendorong bagi pegawai, sehingga untuk para pucuk pimpinan haruslah dapat menempatkan diri sebagai seorang figur pemimpin yang baik bagi bawahannya.

* Dimensi informasional (*informational*) dengan 4 item pertanyaan dinyatakan cukup baik menuju baik, hal ini mengindikasikan bahwa peran informasional yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori cukup baik menuju baik, hal ini dikarenakan para pucuk pimpinan telah mampu berkomunikasi dan menjadi komunikator yang efektif; yg berkaitan dengan rencana kerja, mampu melakukan komunikasi dengan bawahan, dan mampu komunikasi dengan pihak luar.

Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai Tingkat peran imformasional pimpinan kepada pegawai atau anggota Tim tentang kewajiban tanggung jawab harus dilakukan., sehingga untuk para pucuk pimpinan haruslah menggiatkan lagi komunikasi yang lebih intensif dengan bawahan guna lebih meningkatkan tanggung jawab bawahan terhadap tugas yang perlu dilaksanaan, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai peran kepemimpinan memiliki rata-rata 3.624 dan standar deviasi 0.2823 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju ke baik, hal ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dikatakan sudah baik, meski tetap harus dilakukan evaluasi secara terus menerus guna menjaga kinerja para pucuk pimpinan.

## Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi diukur oleh 15 item pertanyaan dengan 3 dimensi, yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Kelanjutan, dan Komitmen Normatif. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 15 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Komitmen Organisasi.

Dimensi Komitmen Afektif dengan 5 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa komitmen afektif yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pucuk pimpinan telah memiliki rasa afektif kepada lembaga yang mereka pimpin. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar perasaan aparatur cinta pada lembaga, sehingga untuk meningkatkan komitmen afektif perlu ditumbuhkan rasa cinta terhadap lembaga dari para pucuk pimpinan

Dimensi Komitmen Kelanjutan dengan 3 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa komitmen kelanjutan yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pucuk pimpinan telah memiliki keinginan untuk tetap bekerja di lembaga yang mereka pimpin. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar penghargaan kepada pegawai yang berkenaan dengan partisipasi di dalam lembaga, hal ini memiliki arti bahwa apresiasi atas partisipasi pegawai dari pimpinan terhadap pegawai masih dirasa kurang baik. Penghargaan atas suatu pencapaian pegawai bukanlah hanya dalam bentuk pemberian piagam atau piala akan tetapi pujian, ucapan selamat atau ucapan terima kasih dari pimpinan atas pencapaian kinerja dan partisipasi pegawai dalam menjalankan tugas di dalam lembaga.

Dimensi Komitmen Normatif dengan 7 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa komitmen normatif yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pucuk pimpinan telah memiliki rasa tanggung jawab dan kesadaran untuk menjalankan norma-norma dalam menjalankan tugas mereka memimpin lembaga. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar kesadaran dan kemauan dari pimpinan untuk mengetahui, memahami, dan menjalankan norma-norma yang ada pada lembaga, hali ini berarti masih perlu ditingkatkannya kesadaran dan kemauan dari para pimpinan untuk mengetahui, memahami dan menjalankan norma-norma yang ada pada lembaga sehingga dapat menjadi contoh bagi bawahannya.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai komitmen organisasi memiliki rata-rata 3.621 dan standar deviasi 0.2033 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju ke baik, hal ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dikatakan sudah baik.

## Tanggapan Responden Mengenai Budaya Aparatur

 Budaya Aparatur diukur oleh 27 item pertanyaan dengan 7 dimensi, yaitu Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian Terhadap Detail, Orientasi Hasil, Orientasi Orang, Orientasi Tim, Keagresifan, dan Stabilitas. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 27 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Budaya Aparatur.

Dimensi Pengambilan Risiko dengan 4 item pertanyaan dinyatakan cukup baik, hal ini mengindikasikan bahwa pengambilan risiko yang dimiliki oleh para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori cukup baik karena para pucuk pimpinan telah memiliki kemampuan untuk mendorong para pegawainya untuk melakukan inovasi, keberanian mengungkapkan permasalahan yang dihadapi, mengembangkan diri melalui seminar maupun *training,* dan mendorong para pegawainya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar kantor-kantor Dinas dan badan mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko, hal ini berarti kemampuan pucuk pimpinan harus lebih berani untuk mendorong para pegawainya agar lebih berani dalam mengambil risiko dan mampu melakukan inovasi baik dalam menyelesaikan pekerjaan ataupun masalah yang dihadapi oleh lembaga.

Dimensi Perhatian Terhadap Detil dengan 5 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa perhatian terhadap detil yang dimiliki oleh para pegawai yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena para pegawai telah memiliki pemahaman, kecermatan, daya analisis, dan ketelitian dalam, mengerjakan pekerjaannya. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat perhatian kecermatan atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, hal ini berarti kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan belum dirasa cermat oleh para pucuk pimpinan.

Dimensi Orientasi Hasil dengan 4 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah terdorong dan mampu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil yang memenuhi standard kualitas dari lembaga. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat penerapan standar kuantitas untuk setiap hasil pekerjaan pegawai, hal ini berarti produktivitas para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan masih belum dapat dikatakan sesuai dengan standar lembaga dari segi kuantitas.

Dimensi Orientasi Orang dengan 5 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah mendapatkan kelayakan fasilitas kerja, keadilan dalam sistem penilaian kinerja, penghargaan dan hukuman atas hasil pekerjaan, dukungan dari lingkungan tempat bekerja dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan manajemen dari lembaga. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar penerapan reward dan sanksi atas hasil pekerjaan pegawai, hal ini berarti kemampuan lembaga dalam memberikan penghargaan atau hukuman atas hasil pekerjaan masih harus ditingkatkan.

Dimensi Orientasi Tim dengan 4 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah didukung untuk bekerja secara tim oleh lembaga. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (Tim) ketimbang individu dalam menyelesaikan tugas-tugas, hal ini berarti kemampuan lembaga dalam menekankan kepada para pegawainya untuk menyelesaikan pekerjaan secara kelompok atau tim masih harus ditingkatkan.

Dimensi Keagresifan dengan 2 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah proaktif dalam menyelesaikan tugas. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai seberapa besar kantor-kantor Dinas dan Badan mendorong para pegawainya untuk saling bersaing ketimbang saling bekerjasama, hal ini berarti kemampuan lembaga untuk memacu kinerja pegawai agar lebih dapat bekerjasama untuk mencapai hasil pekerjaan yang optimal.

Dimensi Stabilitas dengan 3 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah memperhatikan stabilitas di dalam lembaga. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai sejauhmana tingkat kebijakan instansi terhadap pegawai, hal ini berarti kemampuan lembaga dalam memberikan kebijakan terhadap pegawai harus mempertimbangkan sudut pandang pegawai.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai budaya aparatur memiliki rata-rata 3.508 dan standar deviasi 0.2335 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju ke baik, hal ini mengindikasikan bahwa budaya aparatur yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dikatakan sudah baik.

## Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Pelayanan

Budaya Aparatur diukur oleh 26 item pertanyaan dengan 10 dimensi, yaitu Kesederhanaan, Kejelasan, Kepastian Waktu, Akurasi, Keamanan, Tanggung Jawab, Kelengkapan Sarana dan Prasarana, Kemudahan Akses, Kedisiplinan, Keramahan dan Kesopanan serta Kenyamanan. Berikut ini adalah rekapitulasi hasil tanggapan responden dari 26 item pertanyaan yang diajukan untuk mengukur Kualitas Pelayanan.

Dimensi Kesederhanaan dengan 3 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kemudahan pelayanan pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memberikan kemudahan bagi siapa saja yang memerlukan pelayanan. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat mudah dilaksanakan oleh pegawai untuk pelayanan publik, hal ini berarti kemampuan para aparatur dinas masih belum baik dalam memberikan kemudahan pelayanan terhadap masyarakat yang memerlukan pelayanan.

Dimensi Kejelasan dengan 3 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kejelasan pelayanan pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memberikan kejelasan dari segi persyaratan, kompetensi pejabat dan rincian biaya terkait keperluan pelayanan. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat pejabat berwenang yang memberikan pelayanan publik kompeten, hal ini berarti kompetensi para pejabat dinas masih belum baik dalam memberikan pelayanan.

Dimensi Kepastian Waktu dengan 3 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kepastian waktu pengerjaan pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memberikan kepastian dari segi lama pengerjaan dan kemudahan informasi terkait pelayanan. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat kemudahan menghubungi petugas sewaktu-waktu bisa/komunikasi cepat, hal ini berarti petugas pada dinas harus tetap meningkatkan pelayanan terutama dalam memberikan informasi terkait pelayanan publik.

Dimensi Akurasi dengan 2 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa akurasi pengerjaan pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memberikan akurasi pengerjaan dan pemberian produk terkait pelayanan. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat produk melalui prosedur yang telah ditentukan sehingga sah, hal ini berarti petugas pada dinas harus tetap meningkatkan pelayanan terutama dalam menjalankan prosedur pelayanan publik.

Dimensi Keamanan dengan 3 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa keamanan pengerjaan pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memberikan keamanan pengerjaan terkait pelayanan. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat penerimaan layanan menerimanya, tepat sebagaimana mestinya, hal ini berarti petugas pada dinas harus tetap meningkatkan pelayanan terutama dalam ketepatan pelayanan yang sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi Tanggung Jawab dengan 2 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa tanggung jawab aparatur pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memberikan tanggung jawab atas tugas dan keberanian menanggung risiko pekerjaan. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat tanggung jawab melaksanakan tugas dengan baik, hal ini berarti aparatur pada dinas harus dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dalam menjalankan pelayanan publik.

Dimensi Kelengkapan Sarana dan Prasarana dengan 2 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kelengkapan sarana dan prasarana yang ada pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memiliki sarana dan prasarana pendukung yang lengkap. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat Penggunaan teknologi informasi, hal ini berarti aparatur pada dinas harus dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dalam menjalankan pelayanan publik.

Dimensi Kemudahan Akses dengan 2 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kemudahan akses menuju dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena dinas-dinas telah memiliki kemudahan akses. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat kemudahan lokasi mudah ditemukan, hal ini berarti lokasi kantor dinas tidak semua mudah ditemukan.

Dimensi Kedisiplinan, Keramahan dan Kesopanan dengan 2 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa kedisiplinan, keramahan dan kesopanan dari aparatur pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena aparatur dinas telah melayani publik dengan disiplin, ramah, dan sopan. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat kedisplinan pegawai konsisten sesuai dengan tata tertib instansi, hal ini bahwa masih ada aparatur yang melanggar tata tertib instansi.

Dimensi Kenyamanan dengan 5 item pertanyaan dinyatakan baik, hal ini mengindikasikan bahwa masyarakat atas pelayanan public dari dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masuk kedalam kategori baik karena kantor dinas sudah memiliki kebersihan, fasilitas mushala, toilet dan lapang parkir, dan kesesuaian tata letak yang baik atas fasilitas yang dimilikinya. Nilai yang paling rendah dari dimensi ini adalah pada pertanyaan mengenai tingkat kenyaman toilet yang dimiliki, hal ini bahwa kebersihan dan kenyamanan toilet pada dinas harus dapat ditingkatkan.

Rekapitulasi hasil jawaban responden mengenai kualitas pelayanan memiliki rata-rata 3.625 dan standar deviasi 0.2858 dinyatakan termasuk kategori cukup baik menuju ke baik, hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparatur yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dapat dikatakan sudah baik.

Bahwa Peran Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Budaya Aparatur dipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variabel Peran Kepemimpinan terhadap Budaya Aparatur adalah sebesar 28.42% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Komitmen Organisasi sebesar 18.16%. Pengaruh langsung variabel Komitmen Organisasi terhadap Budaya Aparatur adalah sebesar 18.77% sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui Peran Kepemimpinan sebesar 18.16%.

Berdasarkan hasil perhitungan total pengaruh secara parsial paling besar adalah variabel Peran Kepemimpinan dengan total pengaruh terhadap Budaya Aparatur sebesar 46.58%. Sehingga dapat ditarik kesimpulan untuk meningkatkan Budaya Aparatur haruslah dibangun Peran Kepemimpinan pada para pucuk pimpinan yang bekerja pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Meski demikian pengaruh variabel lain yang berpengaruh terhadap Budaya Aparatur diluar variabel yang diteliti pada penelitian ini juga cukup besar yaitu sebesar 16.49%.

Dapat dijelaskan bahwa variabel Kualitas Pelayanan dipengaruhi secara positif oleh variabel Budaya Aparatur dengan koefisien jalur sebesar 0,9236, artinya jika Budaya Aparatur meningkat maka Kualitas Pelayanan akan meningkat sebesar koefisien jalur tersebut yaitu sebesar 0,9236 atau setiap peningkatan dari Budaya Aparatur akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kualitas Pelayanan sebesar 0,9236 satuan.

Hasil pengolahan data juga menunjukkan nilai R2 untuk persamaan di atas adalah sebesar 0,8530, ini mengambarkan bahwa Kualitas Pelayanan dipengaruhi oleh Budaya Aparatur. Nilai ini juga mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi Kualitas Pelayanan diluar faktor Budaya Aparatur ditujukan oleh error varian, sebesar 0,1470.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara dengan berbagai pihak yang terkait dan penganalisaan secara mendalam terhadap jawaban dari responden, serta keterkaitannya dengan teori-teori yang berlaku dan fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan, maka perlu adanya pembahasan verifikatif. Di bawah ini menunjukkan niai pengaruh dari masing-masing variabel penelitian, untuk lebih jelasnya dapat kita lihat sebagai berikut:

1. **Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Aparatur pada Dinas-Dinas di 7 Kabupaten dan Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Pengaruh secara simultan Peran Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Aparatur pada pegawai di dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Kepulauan Bangka Belitung adalah sebesar 74.14%. dengan uji hipotesis (uji F) sebesar 487.2888, yang artinya terdapat hubungan secara linear antara Peran Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Aparatur, atau terdapat pengaruh secara bersama-sama antara antara Peran Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Aparatur.

Dari hasil pengujian hipotesa secara besamaan, menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan, hal ini mengartikan bahwa Peran Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi merupakan variabel yang dominan dalam membentuk budaya apaatur. Fenomena tentang budaya aparatur yang terjadi pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung belum optimal, hal ini dikarenakan oleh lemahnya Peran Kepemimpinan dan terbatasnya Komitmen Organisasi. Disamping itu aparaturnya sendiri yang belum mampu memahami dan pelaksanaannya tentang tugas pelayanan pada publik sebagaimana mestinya.

1. **Pengaruh secara parsial dari Peran Kepemimpinan dan**

 **Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Aparatur**

Secara parsial atau secara terpisah, hubungan antar variabel penelitian dijelaskan sebagai berikut:

1. **Pengaruh Peran Kepemimpinan Terhadap Budaya Aparatur**

 Pengujian atas hipotesis pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya aparatur diperoleh kesimpulan bahwa peran kepemimpinan yang dibentuk oleh 4 dimensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya aparatur dengan nilai jalur sebesar 0,4624, maka dapat diartikan bahwa semakin baik peran kepemimpinan maka akan semakin tinggi budaya aparatur pegawai pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

 Hasil temuan penelitian peran kepemimpinan terhadap budaya aparatur diperoleh kesimpulan bahwa peran kepempinan mempengaruhi secara signifikan terhadap budaya aparatur, dengan pengaruh langsung sebesar 21.38%, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 14.38%. Dengan demikian pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya aparatur baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 35.76%.

 Adapun dimensi yang paling besar dalam membentuk peran kepemimpinan adalah hubungan antar pribadi, hal ini menunjukan bahwa kedekatan hubungan diantara aparatur menjadi ciri utama yang melekat pada aparatur di dari dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Sedangkan dimensi yang paling kecil membentuk peran kepemimpinan yaitu dimensi mempengaruhi bawahan, hal ini dikarenakan pimpinan belum mempunyai kompetensi yang tinggi dan pimpinan lebih memberikan kepercayaan kebawahan untuk melaksanakan tugasnya.

 Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari [Huey Yiing](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Huey+Yiing%2C+L) Lee, Zaman [Kamarul Bin Ahmad](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Zaman+Bin+Ahmad%2C+K) (2009), Ogbonna Emmanuel & Harris Lloyd C (2011), Sidik dan Dedi (2013) dan Schein dalam Sedarmayanti (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari peran kepemimpinan terhadap budaya organisasi. Oleh karena itu peran pemimpin di terjadi pusada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung harus terus di tingkatkan, diantaranya melalui peningkatan pelatihan kepemimpinan, melakukan study banding ke daerah lainnya yang telah berhasil membangun budaya aparatur dan pelayan yag baik pada masyarakatnya. Disamping itu pemimpin harus terus berupaa meninkatkan keteladanan dari seorang pemimpin pada bawahannya.

1. **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Budaya Aparatur**

 Pengujian atas hipotesis pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya aparatur diperoleh kesimpulan bahwa peran kepemimpinan yang dibentuk oleh 3 dimensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya aparatur dengan nilai jalur sebesar 0,4790, maka dapat diartikan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan semakin tinggi budaya aparatur pegawai pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Hasil temuan penelitian komitmen organisasi terhadap budaya aparatur diperoleh kesimpulan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi secara signifikan terhadap budaya aparatur, dengan pengaruh langsung sebesar 22.94%, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 15.43%. Dengan demikian pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya aparatur baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 38.37%.

 Adapun dimensi yang paling besar dalam membentuk komitmen adalah Komitmen Kelanjutan, hal ini menunjukan bahwa aparatur dari dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah mempunyai keyakinan untuk tetap menjadi pegawai, mereka tidak berkeinginan untuk pindah kerja ke tempat lain. Sedangkan dimensi yang paling kecil membentuk komitmen, yaitu dimensi komitmen normatif, hal ini dikarenakan terlalu banyak peraturan yang ada di dinas-dinas, baik peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan perintah kabupaten/ Kota. Hal ini mengakibatkan kesulitan untuk memahami dan melaksanakan peraturan-peraturan tersebut.

 Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Gibson et.al (2010), Zwell dalam Wibowo (2011), [Huey Yiing](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Huey+Yiing%2C+L) Lee, Zaman [Kamarul Bin Ahmad](http://www.emeraldinsight.com/action/doSearch?ContribStored=Zaman+Bin+Ahmad%2C+K) (2009) dan Jeff Carwright dalam Wibowo (2011) yang mengemukakan bahwa dengan komitmen yang tinggi dari organisasi akan menciptakan budaya organisasi yang kondusif yang akan dapat mempengaruhi kepuasan kerja, senang menjadi anggota tim dan merasa memiliki.

1. **Pengaruh Budaya Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan Dinas-Dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

 Pengujian atas hipotesis pengaruh Budaya Aparatur terhadap Kualitas Pelayanan diperoleh kesimpulan bahwa Budaya Aparatur yang dibentuk oleh 7 dimensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pelayanan dengan nilai jalur sebesar 0,9053, maka dapat diartikan bahwa semakin baik Budaya Aparatur maka akan semakin tinggi Kualitas Pelayanan yang diberikan oleh pegawai pada dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Hasil temuan penelitian Budaya Aparatur terhadap Kualitas Pelayanan diperoleh kesimpulan bahwa Budaya Aparatur mempengaruhi secara signifikan terhadap Kualitas Pelayanan, dengan pengaruh sebesar 81.85%. Dengan demikian masih perlu adanya peningkatkan budaya aparatur yang lebih kondusif dan lebih dinamis, serta lebih produktif.

Hal mengartikan bahwa peranan budaya aparatur sangat menentukan kualitas layanan dari aparatur terhadap publik, oleh karena itu pemerintah daerah perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan perbaikan budaya organisasinya, diantaranya melalui :

1). Perlu adanya peningkatan budaya organisasi yang lebih dinamis dan lebih Produktif.

2). Mengadopsi penerapan budaya aparatur dari daerah-daerah

 lainnya yang telah memlaksanakan pelayanan yang baik kepada

 publiknya atau pelayanan terhadap masyarakatnya.

 Adapun dimensi yang paling besar dalam membentuk budaya adalah Inovasi dan Pengambilan Risiko, hal ini menunjukan bahwa aparatur dari dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sudah mempunyai kemauan dan kemampuan untuk selalu mengembangkan pelayanan kepada publik, baik dalam bentuk layanan, kecepatan layanan, dan metode pelayanan. Sedangkan dimensi yang paling kecil membentuk budaya, yaitu dimensi Perhatian terhadap detail, hal ini dikarenakan aparatur lebih mementingkan terselesaikannya pekerjaan, sehingga kurang memperhatikan hal-hal yang mendetail.

 Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dudaya apaari Budi Santoso (2002), Talizuduhu Ndraha (2003),Albrecht dan Zemke dalam Dwiyanto (2005) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh dari Budaya Aparatur terhadap Kualitas Pelayanan.

**Kesimpulan**

* 1. Peran Kepemimpinan secara keseluruhan dapat digambarkan Cukup Baik menuju Baik, Dimensi dalam penelitian ini terdiri atas lima dimensi. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi pengambilan keputusan. Namun demikian dalam penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah yaitu penghargaan kepada pegawai yang berkenaan dengan partisipasi di dalam lembaga dan kesadaran serta kemauan dari pimpinan untuk mengetahui, memahami, dan menjalankan norma-norma yang ada pada lembaga.

Kondisi ini didukung oleh hasil wawancara dengan para ahli, yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan pada SKPD di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum optimal.

1.2.Komitmen Organisasi berada pada kategori Cukup Baik menuju Baik.

Dimensi komitmen organisasi terdiri atas tiga dimensi,dimana dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi Komitmen Normatif. Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah yaitu mengenai penerapan reward dan sanksi atas hasil pekerjaan pegawai, aspek terlemah kedua yaitu kantor-kantor Dinas dan Badan mendorong para pegawainya untuk saling bersaing ketimbang saling bekerjasama.

Kondisi ini, didukung oleh hasil wawancara dengan para ahli, yang menyatakan bahwa komitmen organisasi pada SKPD di Provinsi Bangka Belitung masih belum optimal

1. Budaya aparatur berada pada kategori Cukup Baik menuju Baik, Dimensi budaya aparatur terdiri atas tujuh dimensi. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi Perhatian terhadap detail. Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah yaitu penerapan reward dan sanksi atas hasil pekerjaan pegawai. dan aspek terlemah kedua yaitu kantor-kantor Dinas dan badan mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

Kondisi ini didukung oleh exper judgement, yang menyatakan bahwa budaya organisasi pada SKPD di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum efektif.

1. Kualitas layanan pada publik berada pada kategori Cukup Baik menuju Baik, Dimensi kepuasan kerja terdiri atas sepuluh dimensi. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi Kedisiplinan,keramahan dan kesopanan Namun demikian masih terdapat aspek yang lemah yaitu tingkat penggunaan teknologi informasi. dan aspek terlemah kedua yaitu mengenai tingkat kenyaman toilet yang dimiliki. Untuk mengatasi itu

Kondisi ini didukung oleh expert judgement, yang menyatakan bahwa pelayanan publik pada SKPD di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum optimal.

1. Secara simultan peran kepemimpinan, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap budaya aparatur pada SKPD Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar 74,14 %. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi budaya organisasi pengaruhnya sebesar 25,86 persen. Variabel lain dimaksud seperti lingkungan kerja, Kompetensi, kompensasi, komunikasi dan lain sebagainya.

 Kesimpulan ini sejalan dengan pernyataan expert yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan dan komitmen organisasi merupakan kedua variabel dominan atau variabel utama dalam membentuk budaya organisasi, sedangkan variabel lainnya merupakan variabel pendukung dalam pembetukan budaya aparatur pada SKPD di Provinsi Bangka Belitung.

5.1. Peran Kepemimpinan memberikan pengaruh yang paling dominan terhadap budaya aparatur SKPD Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan total pengaruh sebesar 37.85%. Adapun pengaruh Antar Pribadi merupakan *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,7037. Hal ini menunjukan bahwa Antar Pribadi merupakan faktor pembentuk variabel Peran Kepemimpinan terbesar, Meskipun demikian masih terdapat beberapa factor yang belum optimal dengan nilai loading factor yang paling kecil yaitu dimensi Mempengaruhi, dengan nilai loading factor 0,6696. Hal ini mengindikasikan bahwa para pucuk pimpinan dari dinas-dinas di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum dapat mempengaruhi pegawainya dengan baik.

Hal ini sejalan dengan expert judgement yang menyatakan bahwa peran Kepemimpinan sangat penting dalam membentuk dan membangun budaya organisasi pada SKPD di Provinsi Bangka Belitung..

5.2.Komitmen Organisasi pengaruhnya lebih rendah daripada peran kepemimpinan terhadap budaya aparatur Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dengan total pengaruh sebesar 36,29 %. Adapun pengaruh Komitmen Kelanjutan memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain yaitu sebesar 0,9929. Hal ini menunjukan bahwa Komitmen Kelanjutan merupakan faktor pembentuk variabel Komitmen Organisasi terbesar, Komitmen Organisasi dengan nilai loading factor yang paling kecil yaitu Komitmen Normatif, dengan nilai loading factor 0,9424.

Hal ini sejalan dengan pernyataan expert yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memberikan pengaruh terhadap budaya aparatur pada SKPD di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, tetapi peran kepemimpinan lebih berpengaruh.

6. Besaran pengaruh budaya aparatur terhadap kualitas layanan publik

pada SKPD Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah sebesar 81,95 persen. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi kualitas layanan pada publik di Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebesar 18,05 persen. Adapun pengaruh Komitmen Kelanjutan memiliki nilai *loading factor* terbesar dibandingkan dengan dimensi lain karena dapat membentuk dasar kualitas sumber daya manusia organisasi untuk kelanjutan organisasi yaitu ditanamkan sikap rasa pengidentifikasian diri dengan tujuan organisai,sikap rasa keterlibatan diri kepada organisasi dan sikap rasa kesetiaan diri kepada organisasi. Orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi,demi memperlancar mencapai tujuan organisasi.

Hal ini menunjukan bahwa Komitmen Kelanjutan merupakan faktor pembentuk variabel Komitmen Organisasi terbesar, ini mengindikasikan bahwa para pegawai negeri sipil memiliki keinginan untuk tetap bekerja di dinas tertentu di 7 Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung,sedangkan Komitmen Organisasi dengan nilai loading faktor yang paling kecil yaitu Komitmen Normatif, Kesimpulan ini sejalan dengan expert judgement yang menyatakan bahwa budaya aparatur yang efektif dan kondusif dengan lingkunan kerja sangat penting dalam membangun kualitas layanan publik pada SKPD di Provinsi Bangka Belitung.

**Saran**

* 1. Dalam upaya peningkatan peran kepemimpinan, diperlukan upaya peningkatan pendidikan, pengalaman, dan mengikuti pelatihan kepemimpinan yang berkesinambungan sehingga pemimpin memiliki kompetensi manajerial, kompetensi konseptual dan kompetensi teknikal. Disamping itu dalam tindakan operasional pimpinan perlu meningkatkan peranannya terhadap pegawai, sehingga pegawai lebih berprestasi, dan pemimpin harus terus menerus mengembangkan kreativitas berpikirnya dan inovasi dalam tindakannya. Adapun saran yang ditambahkan dari hasil wawancara dengan expert judgement, dalam upaya peningkatan peran kepemimpinan, perlu adanya optimalisasi sebagai aspek keteladanannya di mata pegawai.

Walaupun peran kepemimpinan sudah cukup baik,tetapi apabila menginginkan kinerja aparatur lebih baik sebaiknya pimpinan memperhatikan para pegawainya dalam hal memberikan penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi serta pemimpin harus lebih memahami dan mengetahui tentang pelaksanaan atas norma-norma yang ada pada SKPD di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung.

1.2.Guna meningkatkan komitmen organisasi yang lebih tinggi perlu

peningkatan nilai-nilai organsasi dalam melakukan peranannya, terutama yang terkait komitmen organisasi terhadap perbaikan nilai budaya aparatur yang berimplikasi pada peningkatan pelayanan pada publik. Disamping itu dalam membangun komitmen organisasi, pimpinan perlu terus menerus mempelajari dan mengadopsi komitmen organisasi dari pemerintah daerah lain yang lebih baik. Adapun saran yang ditambahkan dari hasil wawancara dengan expert judment, dalam upaya peningkatan komitmen organisasi, perlu adanya opimalisasi meningkat aspek rasa membina hubungan sosial dan menghargai nilai hubungan sosial dengan organisasi setelah pegawai menjadi aparatur.

Oleh karena itu untuk memberikan reward kepada pegawai perlu diperhatikan prestasi kerjanya,apabila prestasi kerjanya tidak optimal maka reward yang akan diberikan disesuaikan dengan kinerjanya, Cara tersebut penerapan salah satu sanksi yang diberlakukan selain sanksi norma-norma hukum yang berlaku dilingkungan instansi pemerintah. Demikian pula

1. Dalam peningkatan budaya aparatur perlu adanya upaya peningkatan budaya organisasi secara terus menerus, baik yang menyangkut budaya organisasi yang datang dari dalam organisasi itu sendiri, maupun budaya organisasi yang datang atau di adopsi dari budaya organisasi lembaga lain. Disamping itu organisasi harus terus menerus memberikan dorongan kepada pimpinan dan pegawai untuk bersama-sama memperbaiki atau membangun budaya aparatur yang lebih kondusif dan lebih dinamis guna mendorong peningkatan aktivitas kerja aparatur. Adapun saran yang ditambahkan dari hasil wawancara dengan expert judment, dalam upaya peningkatan budaya organisasi perlu mengembangkan Inovasi untuk mengambil resiko dan peningkatan perhatian terhadap aspek yang detail.

Reward harus diberikan / dibayar sesuai dengan kinerja pegawai, sedanangkan sanksi norma-norma hukum harus diberlakukan apabila telah diberikan tegoran lisan dan tertulis sebagaimana mestinya oleh pimpinan organisasi. Para pegawai yang inovatif konsekwensinya memang harus berani menanggung resiko bila tidak demikian maka sulit untuk kariernya berkembang untuk menjabat menjadi pimpinan.

1. Dalam peningkatan kualitas layanan pada publik, perlu adanya upaya peningkatan pendidikan dan keahlian dari aparatur secara terus menerus baik yang menyangkut teknis pelayanan, maupun komunikasi layanan pada bublik. Disamping itu organisasi atau pemerintah daerah harus terus menerus membangun sistem pelayanan pada publik yang memberikan kemudahan, kecepatan dan mutu layanan yang lebih baik. Adapun saran yang ditambahkan dari hasil wawancara dengan expert judment, dalam upaya peningkatan kualitas layanan pada publik, perlu adanya optimalisasi meningkat penguasaan kompetensi layanan dan kesigapan aparatur dalam pelayanan..

Dalam rangka itu ditambahkan bahwa para pegawai harus meningkatkan diri dengan teknologi informasi melalui pendidikan dan pelatihan teknologi informasi tersebut. Dan untuk mencipatakan kenyamanan toilet yang dimiliki perlu para pegawai meningkatkan kinerjanya dengan cara antara lain sering merawat/membersihkan serta diberi pengharum ruangan toilet seperlunya. Secara umum bahwa kualitas pelayanan publik di Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung termasuk Kriteria Cukup Baik menuju baik nilai rata-rata 3,625, Standar Deviasi 0,2858, namun demikian untuk kedepan perlu ditingkatkan lagi kriterianya menjadi baik dan sangat baik.

1. Secara simultan peran Kepemimpinan dan komitmen Organisasi, berpengaruh sangat signifikan terhadap budaya aparatur di Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Oleh karena itu perlu ada perencanaan yang baik dan pelaksanaan perencanaan yang konsekuen dan konsisten, serta disertai dengan ada evaluasi dalam mengembangkan peran Kepemimpinan dan komitmen Organisasi yang lebih tinggi. Adapun saran yang ditambahkan oleh expert judment dalam peningkatan pengaruh peran kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap budaya aparatur, maka peran kepemimpinan dan komitmen organisasi perlu terus menerus dikembangkan berdasarkan perkembangan yang terjadi di daerah dan tuntutan publik yang mengharapkan peningkatan layanan.

5.1.Peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap budaya aparatur, dimana kualitas kepemimpinan dan melakukan tindakan konkrit upaya memperbaiki,sehingga perlu adanya upaya peningkatan budaya organisasi dan budaya aparatur yang berkesinambungan.

Adapun saran yang ditambahkan oleh expert judment dalam peningkatan pengaruh peran kepemimpinan terhadap budaya aparatur, maka pimpinan lembaga perlu terus menerus mengembangkan kemampuan dirinya dan keteladanan yang dapat di contoh oleh bawahannya.

 Sehubungan dengan itu pucuk pimpinan disarankan agar lebih meningkatkan aktifitasnya dalam hal mempengaruhi pegawainya dengan lebih banyak melakukan sosialisasi turun kebawah/lapangan mengontrol para pegawai dimasing-masing ruangan kerja kantor.

5.2.Komitmen organisasi berpengaruh terhadapbudaya aparatur maka disarankan untuk lebih menciptakan komitmen organisasi yang lebih tinggi dan dinamis di Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Disamping itu seluruh dimensi komitmen harus terus menerus diperbaiki dan dilaksanakan secara konsekuen dan konsisten. Adapun saran yang ditambahkan oleh expert judment dalam peningkatan pengaruh komitmen organisasi terhadap budaya aparatur, maka komitmen organisasi perlu terus menerus dikem-bangkan berdasarkan perkembangan yang terjadi di daerah.

Mengingat budaya aparatur berpengaruh sangat signifikan terhadap

kualitas pelayanan di Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sehingga dalam upaya meningkatkan kontribusi budaya aparatur terhadap kualitas layanan di Kabupaten/Kota di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, maka kepala daerah atau kepala dinas harus perbaikan budaya aparatur secara terus menerus yang lebih kondusif dan dinamis, guna mendorong produktifvitas kerja dan peningkatan layanan pada publik. Adapun saran yang ditambahkan oleh expert judment dalam peningkatan pengaruh budaya aparatur terhadap kepuasan pegawai, maka budaya aparatur perlu terus menerus dikembangkan, guna mampu mengembangkan budaya produktif bagi aparatur.

**Daftar Pustaka**

1. **BUKU – BUKU**

Armstrong, Michael, 2004. *Performance Management, AlihBahasa : Tony Setiawan, PenerbitTugu, Yogyakarta.*

 Bass, B.M., 2003. *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York : The Pree Press.

 Bernardin and Russell, JEA, 2003. *Human Resources Management,* New York, Mc. Graw Hill Inc.

 Blanchard, K.H. & Hershey, P. 1993. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.

 Burt, Nanus, 2001. *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sence of Direction for Your Organization*, San Fransisco, CA, Jossey Bass.

 Cascio, Wayne F. 2002. *Managing Human Resource; Produktivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc-Graw Hill International Edition, Management Series, Third edition, Singapore.

 Davis, Keith, dan Newstorm. 2005. *Perilaku Dalam Organisasi***,** Jakarta: Erlangga.

 Dessler, Gary. 2007*. Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Jakarta: PT Index.

 \_\_\_\_\_\_, 2008. *Human Resource Management;* Eleventh Edition, by Person

Educational. Inc. Upper Saddle, New Jersey 07458.

 \_\_\_\_\_\_, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Jakarta: Erlangga.

 Flippo.B. Edwin. 1997. *Manajemen Personalia*, Alih bahasa Moch Mas’ud, Jakarta: Erlangga.

 Gary Yukl, 2007. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Penerjemah : Budi Suprianto, Edisi 5, PT. Indeks, Jakarta.

 Griffin, Ricky.W. 2000. *Business, 8th Edition*. NJ: Prentice Hall.

 -------------, 2004. *Manajemen*, alih bahasa: Gina Gania, Jakarta: Erlangga.

 Howard Morgan, Phil Harkins, & Marshall Goldsmith, 2006. *The Art & Practice of Leadership Coacking*, PT.TransMedium , Jakarta.

 Hughes, R.L.,Ginnet, R.C., Curphy, G.J. 1999. *Leadership, Exchancing TheLeassons of Experiensce*, New York. MC. Graw-Hill.

 Ivancevich,John.M, Konopaske, Robert, dan Matteson, Michael T.2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi,* Edisi 7 Jilid 1, Alihbahasa: Gina Gania, Jakarta:Erlangga.

 Katz, Robert L. 2002. *Skills of an Effective Administration*. Harvard Business Review.

 Kotler,Philip. 2002. Manajemen Pemasaran Di Indonesia:Analisis, Peren

 canaan,Implementasi dan Pengendalian,Salemba Empat,Jakarta.

Kusnendi.2005. *Analisis Jalur; Konsep dan Aplikasi dengan Program SPSS & LISREL 8*, Badung: Jurusan Pendidikan Ekonomi,UPI.

 Luthans, Fred, 2005. *Organizational Behavior*, 7-ed. Mc. Graw-Hill Interntional, New York.

 Mangkunegara, A.A. Prabu, 2006. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, PT. Refika Aditema, Bandung.

 Manoharan T.R., C.Muralidharan, dan S.G. Desmuhkh. 2009.*Employee Performance Appraisal Using Data Envelopment Analysis: A Case Study* Journal Research and Practice in Human Resource Management, Volume 17; Issue 1-June 2009).

 Mathis dan Jackson. 2006. *Human Resource Management* Manajemen Sumber Daya Manusia,, Alih bahasa : Diana Anggelica, Jakarta: Salemba Empat.

 Mexley and Yuki, G.A, 2003. *Kepemimpinan dalam Organisasi,* Edisi Bahasa Indonesia. Pt. Elex Media Komputindo, Jakarta.

 Miftah Thoha, 2007, *Perilaku Organisasi; Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

 Miner, John B. 2005. *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*, M.E. Sharpe, Inc., 80 Business Park Drive, Armonk, New York 10504.

 Nazir. M. 2005. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Paul Hersey and Kenneth H. Blancahrd, 1992. *Management and Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall).

 Pramusinto, Agus*,.2009,Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik, Yogyakarta,* Penerbit Gaya Media.

Peter A. Topping, .2002. *Managerial Leadership; The McGraw-Hill Executive MBA Series,* McGraw-Hill. New York Chicago San Francisco Lisbon London Madrid

Rewansyah Asmawi,2011, *Kepemimpinan Dalam Pelayanan Publik*, Jakarta STIA-LAN

Rivai,Veithzal, 2003 *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta,PT Raja Grafindo Persada

Robbins,Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2006.  *Organizational Behavior,* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

 -------------. 2008. *Perilaku Organisasi; Organizational Behavior,* Buku 2, Terjemahan Diana Angelica, Jakarta: Salemba Empat.

 --------------. 2007. *Perilaku Organisasi; Organizational Behavior,* Buku 1, Terjemahan Diana Angelica, Ria Cahyani, dan Abdul Rosyid, Jakarta: Salemba Empat.

 Robbins, Stephen dan Mary coulter. 1996. *Management, 8th Edition*. By. Pearson Educational, NJ: Prentice Hall.

 Robbins,S.,dan Timothy A.J.,2008,”Perilaku Organisasi,Organizational Behaviour” Buku terjemahan,Jakarta Gramedia.

 Sedarmayanti, ( 2009 ; 2013 ) *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi*

 *Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan,*  Bandung, PT.Refika

Aditama.

 Sekaran, U. 1992. *Research Methods for Business 2 ed*. John Willey & Sons Inc.

 Sinamo, Jansen. 2005. Delapan Etos Kerja Profesional: Navigator Anda Menuju Sukses. Grafika Mardi Yuana, Bogor.

 Timpe, A. Dale, 2002, *Seri Manajemen Sumberdaya Manusia Kepemimpinan*. PT. Gramedia

Yukl,Gary, 2002 ,*Leadership In Organizations*,Prenitice-Hall,New Jersey USA.

1. **UNDANG – UNDANG DAN PERATURAN – PERATURAN.**

 1. Undang-Undang Dasar Republik Indonesia Tahun 1945

 2. Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.

 3. Undang - Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan

 InformasiPublik

 4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

 5. Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014, tanggal 15 Januari

2014,tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), (Penyempurnaan UU No.8, tahun1974,tentang Pokok-pokok Kepegawaian dan UU No.43 tahun 1999,tentang Perubahan Atas UU No.8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

 6. Undang-Undang RI No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintaha Daerah

 7. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan.

 8. Peraturan Daerah Kota Pangkalpinang,No.03 Tahun 2008, tentang

 Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat PemerintahKota

 Pangkalpinang.

 9. Peraturan Daerah Kota Pangkalpinang No,13 Tahun 2011tentang

 Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

1. **JURNAL DAN HASIL PENELITIAN.**
	* + 1. Hasan Sarif (2011), Disertasi Judul Pengaruh pemimpinan,

 Kompetensi,Motivasi dan Budaya Kerja Pegawai serta Dampaknya

 Terhadap Kualitas Pelayanan Publik pada Kantor Kementerian Agama Kota/Kabupaten di CIAYUMAJAKUNING.

2. Dedi Hadian , (2011), Disertasi Judul Analisis Pengaruh Peranan

 Kepemimpinan,Struktur Organisasi,dan Budaya Organisasi terhadap

 Kinerja Divnas Kota / Kabupaten di Provinsi Jawa Barat, serta

 implikasivnya terhadap Pelayanan Publik.

 3.Agung Kurniawan (2006), Desertasi, Judul Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Pelaksanaan Strategi MSDM Terhadap Produktivitas Dinas Provinsi Jawa Barat.

4. Sugiarto, (2012), Disertasi, Judul Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala dan Motivasi terhadap Komitmen dan Kompetensi Guru yang berdampak pada kepuasan kerja Guru.

5. Dana Budiman, (2014), Disertasi, Judul Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Peran Kepemimpinan serta implikasinya Pengembangan Ekonomi Lokal.

6. Imas Komariyah,(2014), Disertasi, Judul. Pengaruh Analisis Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi Pegawai terhadap Kompetensi Pegawai dan Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai

7. Steven W. Pool. (2010), Journal. JudulThe effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study.

8. Yousef Darwish A. (2000), Journal, Judul; *Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non‐western country.*

*9. Xenikou Athena Simosi Maria (2006), Journal, Judul:* Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance.

10. personorganization fit norganizational commitment and job satisfaction in Taiwan Silverthorne Colin (2004), Journal, Judul: The impact of organizational culture and