

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pelayanan publik di Indonesia selalu berkaitan dengan tata kelola instansi pemerintah, baik itu pusat dan daerah serta badan usaha negara yang ditujukan untuk memudahkan pemenuhan hak-hak masyarakat sebagai warga negara (Izzati, 2020). Dalam pembukaan undang-undang dasar negara Republik Indonesia tahun 1945 mengamanatkan bahwa tujuan didirikan negara Republik Indonesia, antara lain adalah untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat tersebut mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif. Dewasa ini penyelenggaraan pelayanan publik masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dengan kebutuhan dan perubahan di berbagai bidang kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Hal tersebut bisa disebabkan oleh ketidaksiapan untuk menanggapi terjadinya transformasi nilai yang berdimensi luas serta dampak berbagai masalah pembangunan yang kompleks. Sementara itu, tatanan baru masyarakat Indonesia dihadapkan pada harapan dan tantangan global yang dipicu oleh kemajuan di bidang ilmu pengetahuan, informasi, komunikasi, transportasi, investasi, dan perdagangan.

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik yaitu setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Kegiatan tersebut dilaksanakan oleh pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik.

Upaya untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih termasuk penyelenggaraan pelayanan publik memerlukan unsur-unsur fundamental yang meliputi unsur profesionalisme dan akuntabilitas dari para penyelenggara pelayanan publik (Pambudi, 2022; Pope, 1999). Terbaikannya profesionalisme dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi pemerintahan akan berdampak pada menurunnya kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Profesionalisme di sini lebih ditujukan pada kemampuan aparatur untuk memberikan pelayanan yang baik, adil, dan inklusif dan bukan sekedar mencocokkan keahlian dengan penugasan (Martin, 2000). Oleh karena itu, aparatur dituntut memiliki kemampuan menerjemahkan aspirasi dan kebutuhan masyarakat ke dalam kegiatan dan program pelayanan (Insani, 2020).

Masyarakat sebagai pengguna layanan publik tentunya mengharapkan untuk mendapatkan pelayanan yang mudah, cepat, tepat, dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Melihat harapan tersebut, saat ini instansi pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah bekerja keras untuk meningkatkan layanan dimaksud dengan berbagai cara. Pelayanan publik yang efektif dan efisien menjadi hal yang sangat penting bagi masyarakat. Baik dalam pemerintahan, lembaga negara, maupun organisasi non-pemerintah, keberhasilan pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh sistem yang baik, tetapi juga oleh kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Kepemimpinan yang kuat dan kompeten dalam konteks pelayanan publik melibatkan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan dan menggerakkan orang-orang serta sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan bersama, yaitu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pelayanan publik yang berkualitas melibatkan berbagai aspek, seperti kecepatan, akurasi, responsivitas, dan keterbukaan terhadap kebutuhan masyarakat. Pemimpin yang efektif dalam konteks pelayanan publik harus memiliki keterampilan dan sikap yang memungkinkannya untuk mengatasi tantangan yang kompleks dan beragam dalam memberikan pelayanan yang memuaskan. Mereka harus mampu memahami aspirasi dan kebutuhan masyarakat, serta mengembangkan strategi yang inovatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Selain itu, kepemimpinan yang baik juga berperan dalam menginspirasi dan memotivasi para pegawai pelayanan publik (Edyanto & Karsiman, 2018). Seorang pemimpin yang visioner dapat mengkomunikasikan visi dan misi organisasi dengan jelas, sehingga memberikan panduan yang kuat bagi para pegawai dalam menjalankan tugas mereka (Iriawan, 2020). Melalui kepemimpinan yang efektif, pemimpin dapat

membangun budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang unggul. Tidak hanya itu, kepemimpinan yang kuat juga berperan penting dalam mengatasi tantangan yang kompleks dalam pelayanan publik. Seorang pemimpin yang mampu mengambil keputusan yang tepat, beradaptasi dengan perubahan, dan mengelola risiko dengan bijaksana akan dapat menghadapi tantangan yang muncul dengan lebih baik. Pemimpin yang efektif juga memiliki kemampuan untuk membangun jaringan kerja yang luas, baik di dalam maupun di luar organisasi, untuk mengoptimalkan sumber daya dan menghadapi berbagai tantangan dengan pendekatan yang kolaboratif (Gani, 2017).

Di sisi lain komitmen organisasi juga menjadi salah satu yang berpengaruh dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja (Musfar, 2020). Turkyilmaz, Ali., dan Ozkan, (2017) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat. Apabila komitmen organisasi tidak baik, maka dapat menyebabkan pegawai bekerja kurang optimal dan pada akhirnya berdampak pada kepuasan masyarakat yang terkesan tidak memberikan pelayanan dengan baik.

Pelaksanaan pelayanan publik harus berdasarkan standar pelayanan sebagai tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan

terukur. Hal ini tertuang dalam peraturan menteri pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi Republik Indonesia nomor 15 tahun 2014 tentang pedoman standar pelayanan. Ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam perundang-undangan. Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik diperlukan pembina dan penanggung jawab. Pembina tersebut terdiri atas pimpinan lembaga negara, pimpinan kementerian, pimpinan lembaga pemerintah non kementerian, pimpinan lembaga komisi negara atau yang sejenis, dan pimpinan lembaga lainnya, gubernur pada tingkat provinsi, bupati pada tingkat kabupaten, dan walikota pada tingkat kota. Para pembina tersebut mempunyai tugas melakukan pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dari penanggung jawab. Sedangkan penanggung jawab adalah pimpinan kesekretariatan lembaga atau pejabat yang ditunjuk oleh pembina. Penanggung jawab mempunyai tugas untuk mengkoordinasikan kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan standar pelayanan pada setiap satuan kerja, melakukan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik, dan melaporkan kepada Pembina pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh satuan kerja unit pelayanan publik.

Penyelenggaraan pelayanan publik meliputi pelaksanaan pelayanan, pengelolaan pengaduan masyarakat, pengelolaan informasi; pengawasan internal, penyuluhan kepada masyarakat, dan pelayanan konsultasi. Apabila terdapat ketidakmampuan, pelanggaran dan kegagalan penyelenggaraan pelayanan yang bertanggung jawab adalah penyelenggara dan seluruh bagian organisasi penyelenggara. Dalam rangka mempermudah penyelenggaraan berbagai bentuk pelayanan publik, dapat dilakukan penyelenggaraan sistem pelayanan terpadu. Selain itu, dalam rangka meningkatkan

efisiensi dan efektivitas pelayanan, dapat dilakukan kerja sama antar penyelenggara meliputi kegiatan yang berkaitan dengan teknis operasional pelayanan dan/atau pendukung pelayanan. Dalam hal penyelenggara yang memiliki lingkup kewenangan dan tugas pelayanan publik tidak dapat dilakukan sendiri karena keterbatasan sumber daya dan/atau dalam keadaan darurat, penyelenggara dapat meminta bantuan kepada penyelenggara lain yang mempunyai kapasitas memadai. Dalam keadaan darurat, permintaan penyelenggara lain wajib dipenuhi oleh penyelenggara pemberi bantuan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi penyelenggara yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Penyelenggara dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain dalam bentuk penyerahan sebagian tugas penyelenggaraan pelayanan publik kepada pihak lain dengan ketentuan perjanjian kerja sama tersebut dituangkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan dalam pelaksanaannya didasarkan pada standar pelayanan, penyelenggara berkewajiban untuk memberikan informasi terkait perjanjian kerja sama tersebut kepada masyarakat, tanggung jawab pelaksanaan kerja sama berada pada penerima kerja sama sedangkan tanggung jawab penyelenggaraan secara menyeluruh berada pada penyelenggara, informasi terkait identitas pihak lain dan identitas penyelenggara sebagai penanggung jawab kegiatan harus dicantumkan oleh penyelenggara pada tempat yang jelas dan mudah diketahui oleh masyarakat, dan penyelenggara dan pihak lain mempunyai kewajiban untuk mencantumkan alamat tempat mengadu dan sarana untuk menampung keluhan masyarakat yang mudah diakses, antara lain telepon, pesan layanan singkat, laman *e-mail*, dan kotak pengaduan. Pihak lain yang dimaksud dalam hal ini wajib berbadan hukum Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kerja sama yang diselenggarakan tidak

menambah beban bagi masyarakat serta dalam rangka untuk menyelenggarakan pelayanan publik.

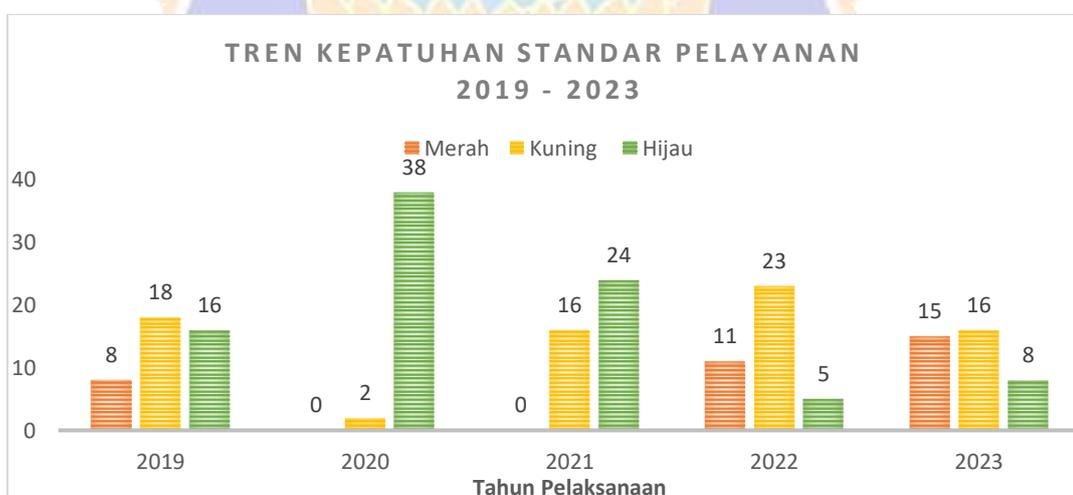
Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, standar pelayanan wajib disusun oleh penyelenggara dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Penyusunan tersebut wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait. Standar pelayanan meliputi dasar hukum, persyaratan, sistem, mekanisme, dan prosedur, jangka waktu penyelesaian, biaya/tariff, produk pelayanan, sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, kompetensi pelaksana, pengawasan internal, penanganan pengaduan, saran, dan masukan, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keragu-raguan dan evaluasi kinerja pelaksana.

Penerapan standar pelayanan publik yang baik, diharapkan penyelenggaraan pelayanan publik dapat menghasilkan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara dituntut untuk menerapkan prinsip efektif, efisien, inovasi dan komitmen mutu, karena orientasi dari pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat, masyarakat mendapatkan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi dari harapan masyarakat. Untuk mewujudkan hal tersebut diatas, salah satu upaya yang dilakukan pemerintah daerah kabupaten Buleleng adalah dengan melakukan monitoring evaluasi pelayanan publik oleh tim pembina, monitoring dan evaluasi pelayanan publik yang terdiri dari beberapa perangkat daerah yang berkompeten di bidangnya seperti dinas kesehatan, inspektorat daerah, badan perencanaan dan

pembangunan daerah, badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia, badan riset dan inovasi daerah, bagian hukum sekretariat daerah dan bagian organisasi sekretariat daerah yang ditetapkan dengan surat keputusan bupati buleleng.

Monitoring evaluasi pelayanan publik telah dilakukan sejak 2017 namun hanya beberapa perangkat daerah sebagai sampling dan sejak 2019 monitoring evaluasi ini dilakukan dengan menysasar seluruh perangkat daerah lingkup pemerintah kabupaten buleleng sejumlah 39 perangkat daerah. Namun berdasarkan laporan pelayanan publik dari 2019 – 2023 yang disusun oleh bagian organisasi sekretariat daerah ,hasil dari monitoring evaluasi tersebut menunjukkan masih cukup banyak perangkat daerah yang berada di zona kuning dan merah seperti yang tampak pada grafik 1.1 dibawah ini :

1.1 Gambar Tren Kepatuhan Standar Pelayanan Perangkat Daerah Lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng Tahun 2019 - 2023



Sumber Data : Laporan Pelayanan Publik Tahun 2019 – 2023 (Bagian Organisasi)

Keterangan :

- Zona Merah
- Zona Kuning
- Zona Hijau

Penentuan Nilai Pelayanan Publik dilakukan dengan menggabungkan kategori nilai berdasarkan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2017 dan Standar Nilai Ombudsman RI. Penilaian dilakukan dengan menggabungkan nilai kompetensi pelaksana penyelenggara pelayanan publik dan nilai dimensi input, dimensi proses dan dimensi output.

**Standar Nilai Ombudsman RI**

Interval Nilai	Kategori	Opini	Zona
88.00 - 100	A	Kualitas Tertinggi	Hijau
78.00 - 87.99	B	Kualitas Tinggi	Hijau
54.00 - 77.99	C	Kualitas Sedang	Kuning
32.00 - 53.99	D	Kualitas Rendah	Merah
0 - 31.99	E	Kualitas Terendah	Merah

**Standar Nilai PermenPANRB**

Interval Nilai	Kategori	Makna
0 - 1.00	F	Gagal
1.01 - 1.50	E	Sangat Buruk
1.51 - 2.00	D	Buruk
2.01 - 2.50	C -	Cukup (dengan catatan)
2.51 - 3.00	C	Cukup
3.01 - 3.50	B -	Baik (dengan catatan)
3.51 - 4.00	B	Baik
4.01 - 4.50	A -	Sangat Baik
4.51 - 5.00	A	Pelayanan Prima

Berdasarkan gambar 1.1 Tren Kepatuhan Standar Pelayanan Perangkat Daerah Lingkup Pemerintah Kabupaten Buleleng Tahun 2019 – 2023 menunjukkan naik turunnya jumlah perangkat daerah yang berada di ketiga predikat kepatuhan terhadap

standar pelayanan. Melihat hal itu, pada tahun 2023 pemerintah kabupaten Buleleng melaksanakan forum konsultasi publik dan penandatanganan komitmen pimpinan yang bekerjasama dengan perwakilan ombudsman RI Provinsi Bali dan dihadiri oleh sekretaris daerah kabupaten Buleleng serta para kepala perangkat daerah, dari hasil forum tersebut seluruh kepala perangkat daerah sepakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publiknya. Namun berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti bersama tim internal pelayanan publik melakukan monitoring evaluasi hasilnya masih menunjukkan beberapa perangkat daerah yang belum melakukan perubahan dengan berbagai alasan.

Berdasarkan laporan pelayanan publik semua perangkat daerah di kabupaten Buleleng telah memiliki standar pelayanan, namun setelah dilakukan observasi, studi dokumen, dan wawancara masalah yang ditemukan seperti pertama standar pelayanan tidak terpublikasi dengan baik di ruang pelayanan yang dimiliki oleh perangkat daerah. Beberapa perangkat daerah beralasan tentang tidak ada anggaran, dan cukup di media elektronik saja. Selain standar pelayanan yang tidak terpublikasi. Kedua penyusunan standar pelayanan yang belum melibatkan elemen-elemen penting seperti pengguna layanan, LSM, dan akademisi. Ketiga hasil survei kepuasan masyarakat tidak segera ditindaklanjuti. Keempat profesionalisme SDM yang meliputi kebijakan waktu pelayanan, kode etik, dan penerapan budaya kerja masih kurang ditindaklanjuti. Kelima konsultasi dan pengaduan yang tidak terdokumentasi dengan baik. Keenam inovasi pelayanan publik yang menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik belum banyak dilakukan oleh perangkat daerah padahal telah dilakukan penyaringan oleh badan riset dan inovasi daerah (BRIDA) dan juga bagian organisasi setiap tahunnya. Selain keenam hal tersebut berdasarkan hasil wawancara

untuk menilai kompetensi penyelenggara pelayanan publik yang terdiri dari pengetahuan tentang standar pelayanan, tugas dan kewenangan jabatan, pengetahuan tentang maladministrasi, pengetahuan tentang kaum marginal/rentan, dan tentang budaya kerja BerAKHLAK yang telah ditetapkan oleh pemerintah juga ditemukan penyelenggara pelayanan publik yang tidak mengetahui apa itu standar pelayanan, maladministrasi, kaum marginal/rentan yang merupakan prioritas dalam memberikan layanan dan budaya kerja BerAKHLAK. Sarana dan prasarana pelayanan publik yang juga menjadi salah satu indikator penilaian turut menjadi perhatian berdasarkan hasil observasi, masih banyak perangkat daerah yang belum memenuhi standar ruang pelayanan. (dapat dilihat pada lampiran 2 dan 3)

Kendala lainnya adalah minimnya sosialisasi dan informasi yang efektif terkait prosedur dan persyaratan pelayanan. Banyak masyarakat yang merasa bingung karena kurangnya informasi yang jelas dan akurat, sehingga sering kali harus bolak-balik untuk melengkapi dokumen atau mengikuti prosedur yang tidak transparan. Ketidakjelasan ini menambah beban masyarakat dalam mengakses layanan yang seharusnya bisa lebih mudah dan cepat. Penggunaan teknologi dalam pelayanan publik di Buleleng juga belum sepenuhnya terintegrasi. Digitalisasi proses pelayanan seperti pendaftaran online, pembayaran elektronik, dan pengaduan masyarakat yang dapat diakses secara mudah dan cepat masih minim diterapkan. Padahal, penggunaan teknologi ini bisa menjadi solusi untuk meminimalisir antrian panjang dan mempercepat proses pelayanan.

Kendala geografis kabupaten Buleleng yang cukup luas dan terdiri dari daerah pegunungan dan pantai juga turut mempengaruhi efektivitas pelayanan, terutama di daerah-daerah terpencil. Akses terhadap pelayanan publik sering kali sulit dijangkau

oleh masyarakat yang tinggal di wilayah pelosok, karena jarak yang jauh dan terbatasnya transportasi umum. Pemerintah perlu menyediakan fasilitas layanan bergerak atau membuka kantor pelayanan di area-area strategis untuk mengatasi masalah ini.

Partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan juga masih terbatas. Banyak warga yang enggan menyampaikan kritik atau saran karena merasa tidak akan berdampak pada perbaikan layanan. Pemerintah kabupaten Buleleng perlu menciptakan sistem yang lebih transparan dan inklusif agar masyarakat merasa dilibatkan dalam proses perbaikan pelayanan. Masalah anggaran juga menjadi salah satu faktor penghambat optimalisasi pelayanan di kabupaten Buleleng. Keterbatasan dana untuk memperbaiki infrastruktur, meningkatkan kompetensi SDM, dan mengimplementasikan teknologi pelayanan modern menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan standar pelayanan.

Optimalisasi standar pelayanan di kabupaten Buleleng memerlukan perbaikan menyeluruh dari berbagai aspek, mulai dari reformasi birokrasi, peningkatan infrastruktur, pengembangan SDM, hingga penggunaan teknologi. Kerjasama antara pemerintah daerah, masyarakat, dan sektor swasta sangat penting untuk mencapai pelayanan publik yang berkualitas dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Kepemimpinan di kabupaten Buleleng sudah menunjukkan arah yang positif dalam upaya meningkatkan standar pelayanan publik. Salah satu buktinya adalah adanya komitmen dari pemerintah daerah untuk terus berupaya memperbaiki kualitas pelayanan, baik dari segi kebijakan maupun implementasi di lapangan melalui kerjasama dengan perwakilan ombudsman RI Provinsi Bali. Pimpinan daerah, seperti bupati dan pejabat terkait, telah berupaya mendorong reformasi birokrasi dengan

mengurangi prosedur yang berbelit-belit dan menciptakan sistem yang lebih efisien. Hal ini dilakukan melalui berbagai kebijakan yang bertujuan untuk memudahkan akses masyarakat terhadap layanan publik.

Bahkan, kepemimpinan daerah juga telah berhasil mendorong implementasi pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) yang bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam mengakses berbagai layanan di satu tempat. Sistem PTSP ini merupakan langkah nyata untuk menyederhanakan proses administrasi dan mengurangi waktu tunggu yang sering menjadi keluhan masyarakat. Dengan adanya PTSP, proses pelayanan dapat berlangsung lebih cepat dan terintegrasi, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan di Buleleng mampu memberikan solusi praktis terhadap masalah yang dihadapi. Hal ini dibuktikan dengan dibangunnya mal pelayanan publik kabupaten Buleleng yang berlokasi di pasar banyuasri, menunjukkan bahwa pemerintah daerah serius mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Kepemimpinan juga berperan penting dalam mendorong peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di sektor pelayanan publik. Pemerintah daerah telah menyelenggarakan berbagai pelatihan dan pengembangan bagi pegawai yang terlibat dalam pelayanan publik, dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme dan responsivitas mereka terhadap kebutuhan masyarakat. Pimpinan daerah menyadari pentingnya peningkatan kapasitas SDM agar mereka mampu memberikan pelayanan yang lebih berkualitas dan sesuai dengan harapan masyarakat.

Selain itu, kepemimpinan di Buleleng juga berhasil mendorong penggunaan teknologi dalam pelayanan publik. Beberapa layanan telah mulai memanfaatkan teknologi informasi untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan secara online. Meskipun penerapannya masih perlu ditingkatkan, langkah ini

menunjukkan bahwa pimpinan daerah memiliki visi untuk memodernisasi pelayanan dan mengikuti perkembangan zaman. Penggunaan teknologi ini diharapkan dapat mengurangi antrian panjang dan mempercepat proses administrasi.

Komitmen organisasi di kabupaten Buleleng dalam mengarahkan standar pelayanan sudah menunjukkan kemajuan yang signifikan. Pemerintah daerah, melalui berbagai instansi dan dinas terkait, telah memperlihatkan keseriusan dalam menjalankan visi dan misi untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Salah satu wujud komitmen organisasi ini adalah adanya perencanaan strategis yang matang, di mana setiap kebijakan yang diterapkan didasarkan pada analisis kebutuhan masyarakat dan evaluasi kinerja layanan sebelumnya. Organisasi pemerintah di Buleleng secara konsisten berupaya untuk memastikan bahwa semua keputusan yang diambil sejalan dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik.

Salah satu contoh komitmen tersebut adalah penerapan sistem pelayanan terpadu satu pintu (PTSP), yang menjadi bukti bahwa organisasi di Buleleng berusaha mengintegrasikan berbagai layanan publik dalam satu tempat. Hal ini memudahkan masyarakat dalam mengakses layanan yang berbeda-beda tanpa harus berpindah dari satu kantor ke kantor lainnya. Organisasi pemerintahan di Buleleng telah berkoordinasi dengan baik antarinstansi untuk menjalankan PTSP ini, sehingga proses pelayanan menjadi lebih cepat, efisien, dan transparan.

Komitmen organisasi juga terlihat dalam upaya untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses perbaikan pelayanan. Melalui berbagai program komunikasi publik, seperti forum dialog, survei kepuasan masyarakat, dan kanal pengaduan online, organisasi pemerintahan di Buleleng berusaha untuk melibatkan masyarakat secara aktif dalam memberikan masukan dan saran. Partisipasi ini menunjukkan

bahwa organisasi pemerintah di Buleleng terbuka terhadap masukan yang konstruktif demi tercapainya pelayanan yang lebih baik.

Kerjasama antar instansi dalam pemerintah daerah juga merupakan salah satu indikator komitmen organisasi yang solid. Koordinasi yang baik antara dinas-dinas terkait memudahkan pelaksanaan program-program peningkatan pelayanan, sehingga masyarakat dapat merasakan dampak positif secara langsung. Sinergi antarorganisasi ini memperkuat kemampuan pemerintah daerah untuk memberikan layanan yang terintegrasi dan menyeluruh.

Komitmen organisasi di kabupaten Buleleng dalam mengarahkan standar pelayanan sudah berada pada jalur yang tepat. Dengan perencanaan yang matang, koordinasi yang baik antar instansi, pengembangan SDM yang berkelanjutan, penerapan teknologi, dan keterbukaan terhadap partisipasi masyarakat, organisasi pemerintahan di Buleleng telah membuktikan bahwa mereka serius dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Monitoring dan evaluasi di kabupaten Buleleng telah berjalan dengan baik dalam mengarahkan standar pelayanan publik. Pemerintah daerah telah menetapkan sistem pengawasan yang terstruktur dan rutin untuk memastikan setiap instansi pelayanan publik dapat bekerja secara optimal sesuai dengan standar yang ditetapkan. Salah satu bentuk nyata dari mekanisme ini adalah adanya audit internal secara berkala terhadap kinerja setiap unit kerja yang terlibat dalam pelayanan publik. Proses audit ini bertujuan untuk menilai kepatuhan terhadap prosedur dan memastikan bahwa setiap pelayanan berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Keberhasilan monitoring dan evaluasi di Buleleng adalah adanya sistem *key performance indicators* (KPI) yang diterapkan pada setiap instansi pelayanan publik.

KPI ini memberikan gambaran yang jelas mengenai target-target yang harus dicapai oleh setiap unit kerja. Dengan adanya KPI, setiap pegawai dan pimpinan instansi memiliki panduan yang jelas mengenai standar kinerja yang diharapkan. Pemerintah daerah secara berkala memantau pencapaian KPI ini dan memberikan umpan balik untuk mendorong perbaikan berkelanjutan.

Berkaitan dengan itu, beberapa penelitian sebelumnya telah menginvestigasi pengaruh kepemimpinan, komitmen organisasi dan monitoring evaluasi terhadap kinerja dengan temuan yang beragam. Hasil penelitian yang dilakukan Irwan dan Ajeng (2023) mengenai pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap karyawan pada PT.Argonusa Alam Perkasa menunjukkan kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ririen Sulistiowati (2024) tentang pengaruh komitmen organisasi, transformasi kepemimpinan dan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada badan pengembangan sumber daya manusia provinsi jawa timur menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, transformasi kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Mendrofa (2024) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh sistem monitoring evaluasi terhadap kinerja karyawan perusahaan umum daerah air minum tirta umbu kabupaten Nias menunjukkan monitoring evaluasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pemerintah Kabupaten Buleleng juga telah mengembangkan mekanisme *feedback* dari masyarakat sebagai bagian dari proses evaluasi. Setiap masyarakat yang

menggunakan layanan publik diberi kesempatan untuk memberikan masukan terkait pengalaman mereka dalam mengakses layanan. Feedback ini kemudian dikumpulkan dan dianalisis untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin terjadi di lapangan. Hasil dari analisis ini digunakan oleh pemerintah untuk melakukan perbaikan terhadap sistem pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa monitoring dan evaluasi di Buleleng tidak hanya berdasarkan data internal, tetapi juga melibatkan pandangan langsung dari masyarakat sebagai pengguna layanan.

Walaupun telah banyak penelitian yang membahas hubungan kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai masih terdapat gap dalam literatur yang membahas konteks spesifik pelayanan publik di daerah, khususnya kabupaten Buleleng. Sebagian besar studi sebelumnya lebih fokus ke sektor swasta atau tidak mempertimbangkan faktor lokal yang unik. Selain itu, penelitian tentang bagaimana monitoring dan evaluasi dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi dalam konteks pelayanan publik masih terbatas.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Standar pelayanan di kabupaten Buleleng belum optimal dapat dilihat dari beberapa indikator penting yang mencerminkan kualitas layanan kepada masyarakat. Beberapa hal yang menjadi kendala adalah kurangnya publikasi standar pelayanan, penyusunan standar pelayanan yang tidak melibatkan pihak eksternal seperti pengguna layanan, LSM, dan akademisi, profesionalisme SDM seperti adanya kode etik pelayanan, jam kerja pelayanan yang jelas, konsultasi pengaduan yang minim, kompetensi pegawai tentang standar pelayanan dimana tidak semua pegawai mengetahui standar pelayanan dan sarana prasana penunjang yang juga minim. Selain itu minimnya sosialisasi dan informasi yang efektif terkait prosedur dan persyaratan

pelayanan menjadi satu masalah kurangnya kualitas pelayanan. Partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan juga masih terbatas. Banyak warga yang enggan menyampaikan kritik atau saran karena merasa tidak akan berdampak pada perbaikan layanan.

Ditinjau dari aspek kepemimpinan, komitmen organisasi dan monitoring evaluasi sudah cukup bagus. Dukungan kepemimpinan terhadap segala sesuatu untuk meningkatkan kualitas layanan sudah dilakukan. Selain itu komitmen organisasi pegawai Pemkab Buleleng sudah bagus mulai dari perencanaan yang matang, koordinasi yang baik antar instansi, pengembangan SDM yang berkelanjutan, penerapan teknologi, dan keterbukaan terhadap partisipasi masyarakat. Monitoring dan evaluasi juga sudah dilakukan secara berkala baik secara internal maupun eksternal. Salah satunya bekerjasama dengan perwakilan ombudsman RI Provinsi Bali, dimana ombudsman merupakan sebuah lembaga pengawas pelayanan publik. Rekomendasi monitoring dan evaluasi telah disampaikan secara langsung maupun tidak langsung melalui laporan pelayanan publik Pemkab Buleleng agar optimasi pelayanan dapat tercapai.

Walaupun demikian upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan pelayanan di kabupaten Buleleng akan tetapi belum mampu mengoptimalkan kinerja pegawai. Tentu hal ini perlu dikaji lebih lanjut agar dapat memberikan masukan untuk perbaikan kedepannya sehingga optimasi pelayanan dapat terpenuhi sesuai harapan masyarakat

### **1.3 Batasan Masalah**

Dari uraian diatas, terdapat beberapa permasalahan yang terjadi. Penelitian ini membatasi masalah yang dikaji yaitu tentang kinerja pegawai kabupaten Buleleng yang ditinjau dari sisi kepemimpinan, komitmen organisasi serta monitoring evaluasi.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah yang dikaji pada penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai perangkat daerah kabupaten Buleleng?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai perangkat daerah kabupaten Buleleng?
3. Apakah monitoring evaluasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai perangkat daerah kabupaten Buleleng ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai perangkat daerah Kabupaten Buleleng.
2. Menguji apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai perangkat daerah Kabupaten Buleleng.
3. Menguji apakah monitoring evaluasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai perangkat daerah Kabupaten Buleleng.

## 1.6 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis
  - a) Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pelayanan publik, teori kinerja, teori kepemimpinan, teori komitmen organisasi, monitoring evaluasi, teori kinerja pegawai.
  - b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat mendorong dilakukannya penelitian-penelitian lain yang berkaitan dengan aspek kepemimpinan, komitmen organisasi, monitoring evaluasi dan kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi pemerintahan (*Government*) di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan variabel lain yang relevan dan alat analisis lainnya.
2. Manfaat praktis
  - a) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi pengambil kebijakan (*policy maker*) mengenai peningkatan kinerja pegawai.
  - b) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi acuan untuk melakukan inovasi monitoring evaluasi yang mampu mengubah kinerja pegawai dalam pelayanan publik.
  - c) Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi salah satu indikator kinerja prioritas daerah.

## 1.7 Penjelasan Istilah

Untuk menghindari adanya ketidaksesuaian pemahaman terhadap variabel–variable yang dipergunakan, maka dipandang perlu diberikan penjelasan istilah pada penelitian ini, sebagai berikut:

### 1. Pelayanan publik

Pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat, misalnya kebutuhan akan kesehatan, pendidikan dan lain-lain (Poltak Sinambela, 2014)

### 2. Standar pelayanan

Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur (PermenPANRB No.15 Tahun 2014).

### 3. BerAKHLAK

BerAKHLAK merupakan akronim dari Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Adanya *Core Values* ASN ini sebagai sari dari nilai-nilai dasar ASN sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dalam satu kesamaan

persepsi yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN. Sedangkan #banggamelayanibangsa merupakan *Employer Branding* ASN jaman *now* yang melayani sepenuh hati. *Core Values* ASN menjadi titik tonggak penguatan budaya kerja, yang tidak hanya dilakukan pada ASN tingkat pusat namun juga pada tingkat daerah

### 1.8 Rencana Publikasi

Publikasi artikel direncanakan di jurnal nasional terakreditasi SINTA 3 yaitu Buletin Poltanesa : <https://e-journal.politanisamarinda.ac.id/index.php/tanesa>

