

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi yakni skema afiliasi yang bekerja di bawah arahan atasan mereka untuk mencapai tujuan bersama. Pola hubungan yang dimaksud adalah terbentuknya struktur tugas dan fungsi yang menjelaskan hubungan antara karyawan dan pimpinan dalam suatu struktur organisasi. Untuk menjelaskan jabatan-jabatan yang terbentuk oleh suatu struktur diperlukan membentuk struktur antar pola hubungan manusia. Dalam mengoperasionalkan suatu organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk esensi yang penting.

SDM ialah faktor penting demi menentukan keberhasilan suatu organisasi. Agar dapat merencanakan, mengendalikan, serta mengelola SDM, diperlukan suatu alat manajemen yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Oleh karenanya, perlu pengelolaan yang baik. Fungsi MSDM memiliki dampak besar pada semua aspek suatu perusahaan, termasuk perencanaan karyawan, perekrutan dan pemecatan pegawai, kompensasi, tunjangan, evaluasi kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas. Berikut beberapa fungsi MSDM:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Mondy et al., (2022) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis menilai dan menganalisis kebutuhan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan.

b. Pengangkatan dan Pemberhentian Karyawan

Pada proses ini aktivitas pengisian formasi yaitu merekrut karyawan, *screening*, dan seleksi pada pelamar juga penempatan formasi. Fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi semakin kompleks, karena berbagai peraturan memberikan kesempatan yang sama bagi semua lapisan masyarakat untuk menemukan pekerjaan dan pelatihan, dan untuk memperoleh posisi yang akan diisi menjadi semakin kompleks. Proses pengangkatan dan pemberhentian karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan/organisasi.

c. Pengupahan Tunjangan

Keberhasilan gaji karyawan didasarkan pada keadilan dan kesetaraan.

d. Penilaian Kinerja, Pengembangan Karir

Ela Romadhona, 2022

PENGARUH KUALITAS PELAYANAN, KINERJA PEGAWAI, DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN MASYARAKAT DI KELURAHAN PADEMANGAN TIMUR

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Manajemen

[www.upnvj.ac.id – www.library.upnvj.ac.id – www.repository.upnvj.ac.id]

Dilaksanakan pasca karyawan bekerja pada perusahaan. Perusahaan menganalisa hasil kinerja pegawainya dengan memberikan *review* positif maupun negatif. Fungsi evaluasi kinerja mencakup:

- 1) Menilai serta mengevaluasi hasil kerja.
- 2) Menganalisis dan memberikan insentif karyawan.
- 3) Memberikan dukungan kepada karyawan dalam rangka pengembangan karir.

e. Pelatihan dan Pengembangan

Pegawai diberikan pelatihan dan pengembangan kinerja oleh perusahaan dengan beberapa mekanisme:

- 1) Prosedur formal, menggunakan sosialisasi posisi baru dan sarana dalam peralihan teknologi.
- 2) Prosedur informal, dilakukan pada tempat kerja serta dikelola pegawai senior.

f. Perlindungan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Dalam prosedur ini, MSDM berpusat pada:

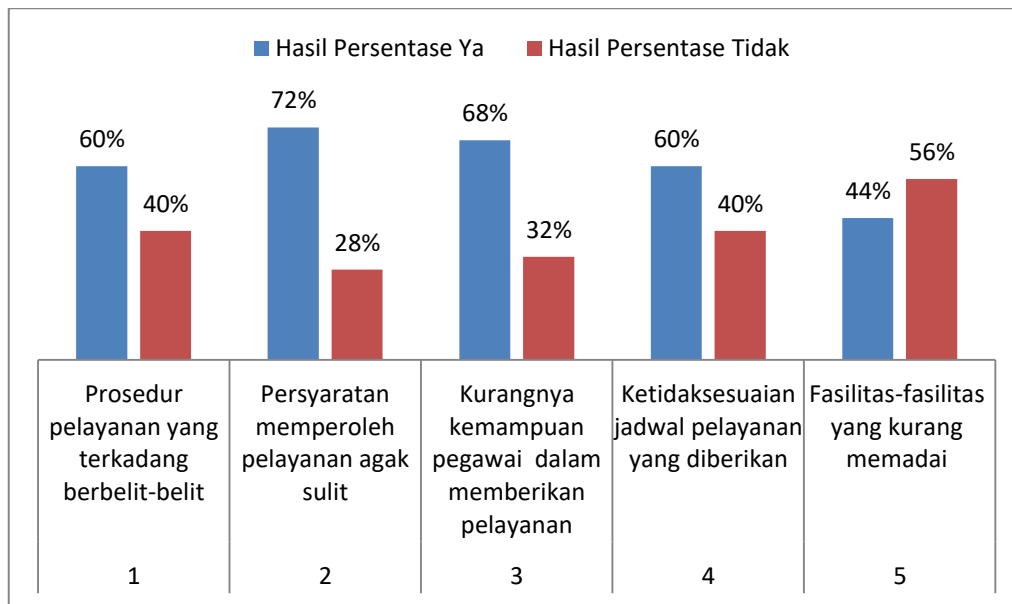
- 1) Pembentukan atau implementasi manajemen kesehatan dan keselamatan kerja.
- 2) Pelaksanaan konsep motivasi karyawan.
- 3) Mengembangkan strategi untuk menyelesaikan polemik perusahaan.

g. Penerapan Efektivitas Hubungan Kerja

Perusahaan dapat menetapkan hubungan kerja yang kondusif dan kontributif. Fungsi SDM harus diimbangi dengan berbagai kompetensi yang ada di dalamnya sebagai penentu keberhasilan suatu pelayanan organisasi kepada masyarakat.

Kepuasan masyarakat adalah perasaan kecewa atau senang akibat membandingkan hasil yang diharapkan dengan tindakan yang dilakukan oleh petugas pelayanan (Aswad, 2018). Kepuasan masyarakat tergantung pada kualitas layanan yang diperoleh. Dalam rangka memberikan layanan secara maksimal, efektif, dan efisien, penting untuk mengukur kepuasan masyarakat. Jika masyarakat mengeluhkan layanan yang diberikan oleh aparat pemerintah, maka instansi tersebut tidak menjalankan layanan secara efektif dan efisien. Kepuasan masyarakat dapat tercapai jika pelayanan dapat melebihi harapan. Salah satu tujuan dari pelayanan ini adalah untuk memuaskan masyarakat dan menghasilkan opini publik yang untuk instansi pemerintah. Berikut ini data kepuasan masyarakat yang dapat disajikan dalam grafik sebagai berikut:

Tabel 1.1. Grafik Kepuasan Masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur



Sumber : Data diolah

Hasil observasi mengenai kepuasan masyarakat dinilai melalui 4 indikator yang salah satu nilainya cukup signifikan ialah mengenai persyaratan memperoleh pelayanan yang agak sulit. Sebesar 72% masyarakat menyatakan bahwa ada banyak persyaratan yang sulit dipenuhi saat melakukan pengurusan administrasi, sehingga hal tersebut menghambat proses penyelesaian pengurusan berkas yang diperlukan. Selain itu, sebesar 68% masyarakat juga menyatakan bahwa pegawai kurang mampu dalam memberikan layanan yang berdampak pada kurang tepatnya informasi kepada masyarakat mengenai kelengkapan persyaratan administrasi.

Kualitas pelayanan ialah hasil yang harus tercapai dan terlaksana melalui suatu perbuatan yang tidak berwujud, namun bisa dirasakan dan diingat (J. Supranto, 2006:226). Menurut Goetsch & Davis (2011:36), kualitas pelayanan ada hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan, apabila produk dan jasa (*service*) yang diberikan sepadan terhadap kebutuhan pelanggan, maka pelayanan dikatakan berkualitas. Unsur-unsur kualitas pelayanan publik harus mencakup hal-hal dasar:

1. Hak dan kewajiban penyedia jasa dikomunikasikan dengan jelas dari masing-masing pihak.
2. Segala wujud penyelenggaraan layanan disesuaikan atas kebutuhan masyarakat serta kemampuannya membayar sesuai ketentuan undang-undang dan menjaga efisiensi maupun efektivitas.

3. Kualitas, prosedur dan hasil layanan perlu mengupayakan kenyamanan, keamanan, serta kejelasan hukum yang dapat dipertanggung jawabkan.
4. Instansi pemerintah terkait konsekuen memberikan kesempatan terhadap masyarakat guna berpartisipasi dalam penyelenggaraannya.

Sebagian ahli menyatakan definisi terkait kualitas dalam tafsiran yang berbeda. Juran (1989:16-17) menyatakan bahwa kualitas hanya seperti “kesesuaian untuk digunakan”. Hal itu termasuk dalam keunggulan produk untuk terpenuhinya kebutuhan konsumen. Kualitas diartikan sebagai suatu sistem oleh Bhat & Cozzolino (1993:106). Definisi kualitas lainnya oleh Bina Produktivitas Tenaga Kerja (1998:24-25) ialah:

- a. Derajat keunggulan (*degree of excellence*): melibatkan pemahaman komparatif tentang kelas produk tertentu.
- b. Tingkatan kualitas (*quality level*): berisi konsep kualitas dalam penilaian kompetensi.
- c. Kesesuaian dalam tujuan kepuasan pengguna (*fitness for purpose user satisfaction*): kapasitas suatu jasa atau produk untuk menghasilkan kepuasan pengguna.

Dari pendapat tersebut apabila diimplementasikan di Kantor Kelurahan Pademangan Timur maka *degree of excellence* atau derajat pelayanan yang sempurna yang dilakukan oleh aparat kelurahan belum sesuai dengan pelayanan yang sempurna.

Kemudian *quality level* atau tingkat kualitas pelayanan yang ada pada Kelurahan Pademangan Timur terkait dengan pelayanan administrasi kependudukan, seperti pembuatan KTP, KK, PBB, IMB, pembuatan akta nikah, perceraian, kelahiran, kematian dan lain sebagainya belum sesuai dengan *quality level* atau tingkat kualitas pelayanan.

Sedangkan bentuk pelayanan yang ketiga yaitu *fitness for purpose user satisfaction* yang ada di Kelurahan Pademangan Timur belum sesuai dengan harapan masyarakat. Berikut ini hasil pra-survey kualitas pelayanan yang dilakukan di Kelurahan Pademangan Timur dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.2. Hasil Observasi di Kelurahan Pademangan Timur Mengenai Kualitas Pelayanan

Kenyamanan lingkungan	Fasilitas pelayanan disediakan	Pelayanan sesuai dengan SOP	Pelayanan yang diharapkan	Pegawai bersikap ramah
Nyaman 64%	Fasilitas memadai 72%	Pelayanan sesuai SOP 40%	Pelayanan yang diharapkan 76%	Pegawai yang ramah 48%

Tidak nyaman 36%	Fasilitas tidak memadai 28%	Pelayanan tidak sesuai SOP 60%	Pelayanan yang tidak sesuai 24%	Pegawai yang tidak ramah 52%
---------------------	-----------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

Sumber : Data diolah

Kualitas kenyamanan pelayanan yang diberikan oleh aparat Kelurahan Pademangan Timur sebesar 64%. Sedangkan kualitas ketidaknyamanan yang diberikan oleh Kelurahan Pademangan Timur sebesar 36%. Kualitas fasilitas pelayanan yang diberikan oleh Kelurahan Pademangan Timur sebesar 72%, dan fasilitas yang tidak memadai sebesar 28%. Kemudian kualitas pelayanan yang sesuai SOP sebesar 40%, sedangkan yang tidak sesuai SOP sebesar 60%. Kualitas pelayanan yang diharapkan masyarakat sebesar 76%, sedangkan pelayanan yang tidak sesuai dengan harapan masyarakat sebesar 24%. Pegawai yang ramah di Kelurahan Pademangan Timur sebesar 48%, sedangkan pegawai yang tidak ramah sebesar 52%.

Rata-rata kualitas pelayanan di Kantor Kelurahan Pademangan Timur baru mencapai 60%.

Kinerja menurut Gibson (1997) ialah hasil kerja individu berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi, misalnya kualitas, efisiensi, dan efektifitas. Kinerja mencerminkan seberapa baik seseorang memenuhi persyaratan pekerjaan. Adapun tujuan pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2015:14) yaitu :

1. Untuk menentukan derajat pencapaian tujuan organisasi.
2. Untuk meningkatkan kinerja pada periode berikutnya.
3. Memotivasi karyawan.
4. Menciptakan akuntabilitas publik.

Dari pendapat tersebut apabila diimplementasikan di Kantor Kelurahan Pademangan Timur maka tingkat ketercapaian tujuan organisasi yang dilakukan oleh aparat kelurahan belum sesuai dengan pencapaian pelayanan yang seharusnya.

Kemudian memperbaiki kinerja aparat Kelurahan Pademangan Timur pada periode berikutnya belum sepenuhnya dilakukan dan diimplementasikan secara maksimal dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya pemberian motivasi kepada pegawai Kelurahan Pademangan Timur yang belum sepenuhnya memberikan efek positif terhadap aparat kelurahan dalam melakukan pelayanan.

Sedangkan tujuan yang keempat yaitu menciptakan akuntabilitas publik yang ada di Kelurahan Pademangan Timur belum sesuai dengan harapan masyarakat. Berikut ini hasil pra-survey kinerja pegawai yang dilakukan di Kelurahan Pademangan Timur dengan data sebagai berikut:

Tabel 1.3. Hasil Observasi di Kelurahan Pademangan Timur
Mengenai Kinerja Pegawai

Pegawai dengan hasil kinerja maksimal	Pegawai bekerja sesuai kebijakan pemerintah	Pegawai cepat dan tanggap	Pegawai yang disiplin dan berdedikasi	Pegawai bekerja dengan tanggung jawab
Kinerja pegawai yang maksimal 64%	Sesuai dengan kebijakan pemerintah 44%	Pelayanan yang cepat dan tanggap 40%	Pegawai yang disiplin dan berdedikasi 48%	Pegawai melayani dengan tanggung jawab 72%
Kinerja pegawai yang tidak maksimal 36%	Tidak sesuai dengan kebijakan pemerintah 56%	Pegawai yang lambat dan tidak tanggap 60%	Pegawai yang tidak disiplin dan tidak berdedikasi 52%	Pegawai tidak melayani dengan tanggung jawab 28%

Sumber : Data diolah

Kinerja pegawai Kelurahan Pademangan Timur dengan hasil kinerja yang maksimal sebesar 64%, sedangkan yang kinerjanya tidak maksimal sebesar 36%. Kemudian kesesuaian kinerja yang dilakukan pegawai dengan kebijakan pemerintah sehingga menciptakan kondisi pelayanan yang kondusif sebesar 44%, sedangkan yang tidak sesuai sehingga kondisi pelayanan yang tidak kondusif sebesar 56%. Selanjutnya cepat dan tanggap kinerja pelayanan pegawai Kelurahan Pademangan Timur dalam memberikan pelayanan sebesar 48%, sedangkan keterlambatan waktu pelayanan yang dilakukan pegawai sebesar 56%. Kedisiplinan dan dedikasi kinerja yang dimiliki oleh aparat Kelurahan Pademangan Timur sebesar 48%, sedangkan aparat kelurahan yang tidak disiplin dan tidak berdedikasi sebesar 52%. Kinerja pegawai dalam bentuk tanggung jawab bekerja telah dimiliki oleh aparat Kelurahan Pademangan Timur sebesar 72%, sedangkan aparat kelurahan yang tidak memiliki tanggung jawab dalam bekerja

sebesar 28%.

Rata-rata kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Pademangan Timur baru mencapai 55%.

Kompetensi pegawai merupakan dasar (dan potensi) seseorang yang memiliki hubungan kinerja yang baik dan mengena sesuai ketentuan standar sebelumnya pada situasi pekerjaan yang spesifik (Wahyono & Elizah, 2019). Menurut Wibowo (2007:121), kompetensi dapat diurutkan dan diklasifikasikan berdasarkan jenjangnya, yaitu:

1. *Core competencies* adalah kompetensi induk terkait skema organisasi dan semua pegawai dalam organisasi tersebut wajib memilikinya.
2. *Managerial competencies* adalah kompetensi yang menggemakan kegiatan manajemen dan kebutuhan akan kemampuan dalam posisi tertentu.
3. *Functional competencies* adalah kompetensi yang menggambarkan keterampilan yang dibutuhkan untuk peran tertentu dan biasanya dikaitkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

Dari pendapat tersebut apabila diimplementasikan di Kantor Kelurahan Pademangan Timur maka *core competencies* atau kompetensi inti yang dimiliki oleh aparat kelurahan belum sesuai dengan yang diharapkan.

Kemudian *managerial competencies* atau kompetensi manajerial yang ada pada Kelurahan Pademangan Timur terkait dengan pelayanan publik belum sesuai dengan yang diharapkan masyarakat.

Sedangkan strata kompetensi yang ketiga yaitu *functional competencies* atau kompetensi fungsional yang ada pada Kelurahan Pademangan Timur belum sesuai dengan yang dimiliki oleh aparat kelurahan. Berikut ini hasil pra-survey kualitas pelayanan yang dilakukan di Kelurahan Pademangan Timur dengan data:

Tabel 1.4. Hasil Observasi di Kelurahan Pademangan Timur
Mengenai Kompetensi Pegawai

Pegawai memahami prosedur pelayanan	Pegawai tanggap dengan pengaduan masyarakat	Pegawai bekerja dengan jujur	Pegawai mampu menghadapi tekanan	Pegawai bersemangat dalam melayani
--	--	-------------------------------------	---	---

Memahami prosedur 68%	Tanggap dalam menerima pengaduan 40%	Pegawai yang jujur 80%	Mampu menghadapi tekanan 45%	Pegawai yang bersemangat 36%
Tidak memahami prosedur 32%	Lalai dalam menerima pengaduan 60%	Pegawai yang tidak jujur 20%	Tidak mampu menghadapi tekanan 55%	Pegawai yang tidak bersemangat 64%

Sumber : Data diolah

Kompetensi yang dimiliki pegawai Kelurahan Pademangan Timur dalam memahami prosedur pelayanan sebesar 68%, sedangkan pegawai yang tidak memahami prosedur pelayanan sebesar 32%. Pegawai yang bersikap tanggap terkait pengaduan yang diberikan masyarakat sebesar 40%, sedangkan pegawai yang tidak tanggap dengan pengaduan dari masyarakat sebesar 60%. Pegawai yang menjunjung tinggi nilai kejujuran dalam bekerja sebesar 80%, sedangkan pegawai yang tidak menerapkan nilai kejujuran dalam bekerja sebesar 20%. Aparat kelurahan yang mampu mengendalikan emosi dan tekanan dalam situasi apapun sebesar 45%, sedangkan aparat yang tidak dapat mengendalikan emosi dan menghadapi tekanan sebesar 55%. Semangat dalam melakukan pelayanan yang dilakukan oleh aparat kelurahan sebesar 36%, sedangkan aparat yang tidak bersemangat dalam melakukan pelayanan sebesar 64%.

Rata-rata kompetensi pegawai di Kantor Kelurahan Pademangan Timur baru mencapai 65%.

Beberapa penelitian telah dilakukan, tujuannya agar diketahui apakah terdapat pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan masyarakat. Menurut (Riyadi et al., 2015), beberapa elemen kualitas pelayanan (keandalan, daya tanggap, kepastian, empati, dan bukti fisik) dapat memberikan pengaruh signifikan secara parsial atau simultan terhadap kepuasan masyarakat. Kemudian Astia (2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pegawai. Kedua hasil penelitian tersebut tidak sepadan dengan Andalusi (2018) yang membuktikan kualitas pelayanan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan PT. Laborindo Sarana. Melihat hasil penelitian terdahulu di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian antara kinerja pegawai dengan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Begitu pula dengan kinerja pegawai, (Qoirunnysha, Lutfia Darasha dan Nur Achmad, S.E., 2021) menemukan bahwa kinerja pegawai teruji secara langsung berpengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat. Kemudian Astari (2018) membuktikan kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Linggang Bigung Kabupaten Kutai Barat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat. Beberapa hasil penelitian tersebut tidak sependapat dengan Siswadhi (2016) bahwa kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Melihat hasil penelitian terdahulu di atas bahwa masih ditemukannya ketidakselarasan hasil pengaruh antara kinerja pegawai dengan kepuasan masyarakat.

Sari (2017) menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengunjung perpustakaan. Hal itu searah dengan teori (Ruky, 2014) yang menyatakan kompetensi ialah kepribadian fundamental (dan tersembunyi) dari individu dengan kemampuan luar biasa yang berada dalam hubungan kausal atas dasar standar yang diberikan pada tugas atau situasi tertentu. Hasil penelitian-penelitian tersebut tidak sejalan dengan Meriana (2014) yang menemukan kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan diakibatkan karyawan masih kurang berkompeten dalam bidang melayani konsumen dengan baik, serta karyawan belum sepenuhnya memiliki pengetahuan tentang *product knowledge* perusahaan sehingga pelanggan belum bisa merasa puas. Melihat hasil penelitian terdahulu di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian antara kompetensi pegawai dengan kepuasan pelanggan/masyarakat.

Berdasarkan data-data tersebut, terlihat beberapa fenomena yang terjadi di Kelurahan Pademangan Timur, yaitu kurangnya pengetahuan masyarakat mengenai kelengkapan persyaratan administrasi, kurangnya kemampuan pegawai dalam memberikan sosialisasi kepada masyarakat, harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik belum terpenuhi secara maksimal karena masih ditemukannya sejumlah pengaduan kepada penyedia layanan terkait tata cara pelayanan yang masih berbelit-belit dan keterlambatan tempo penanganan dalam pengurusan, sehingga masyarakat sebagai penerima pelayanan merasa dirugikan baik secara waktu dan materil, dan juga tidak tanggapnya pegawai terhadap pengaduan-pengaduan dari masyarakat terkait pelayanan yang mereka terima. Bersumber pada fenomena dan gap research yang telah dijabarkan, peneliti terdorong untuk meneliti dengan judul “Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kinerja

Pegawai, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kepuasan Masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *gap research* dan fenomena yang telah diuraikan, beberapa masalah yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur?
2. Apakah terdapat pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur?
3. Apakah terdapat pengaruh kompetensi pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur?
4. Apakah terdapat pengaruh, kualitas pelayanan, kinerja pegawai, dan kompetensi pegawai secara simultan terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Berlandaskan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh kompetensi pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh secara simultan kualitas pelayanan, kinerja pegawai, dan kompetensi pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kelurahan Pademangan Timur.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil dari penelitian yang dilakukan ini dapat memperkuat literatur dan

memberikan partisipasi bagi perluasan teori, khususnya dalam kaitannya terhadap kualitas pelayanan, kinerja pegawai, kompetensi pegawai dan kepuasan masyarakat.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pegawai Kantor Kelurahan Pademangan Timur agar membenahi dan mengoptimalkan kompetensinya. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan juga dapat bermanfaat bagi masyarakat yang selama ini menerima pelayanan secara langsung maupun tidak langsung dari pegawai Kantor Kelurahan Pademangan Timur.