

**PENGARUH KOMPETENSI KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PELAYANAN PUBLIK
DENGAN IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
PEMDA PROVINSI BANTEN
(Di kab Lebak, kab Pandeglang, kab serang)**



Disusun Oleh :

DIAN SUDIANTINI

NPM: 222021705003

Disertasi yang ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan Gelar
Doktor Ilmu Ekonomi

PROGRAM DOKTOR STRATEGIC MANAGEMENT

UNIVERSITAS TRISAKTI

JAKARTA

2020

**PENGARUH KOMPETENSI KEPEMIMPINAN STRATEGIS DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PELAYANAN PUBLIK
DENGAN IKLIM KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA
PEMDA PROVINSI BANTEN
(Di kab Lebak, kab Pandeglang, kab serang)**



Disusun Oleh :

DIAN SUDIANTINI

NPM: 222021705003

Disertasi yang ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan Gelar
Doktor Ilmu Ekonomi

**PROGRAM DOKTOR STRATEGYC MANAGEMEN
UNIVERSITAS TRISAKTI
JAKARTA
2020**



UNIVERSITAS TRISAKTI
PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI

Terakreditasi BAN-PT "B"

Kantor Taman E.3.3 Unit C1 - C3A, Jl. Dr. Ide Anak Agung Gde Agung
Kawasan Mega Kuningan, Jakarta Selatan 12950, Tel. (62-21) 576 4369, Fax. (62-21) 576 4371

Jakarta, 21 Juni 2019

No : 063/S3.IE/SM/TIBS/VI/2019
Lampiran : Berkas Dan Proposal
Perihal : Permohonan Izin Penelitian Disertasi

Kepada:
Yth. Bapak/Ibu
Bupati Kab. Pandeglang
di tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti, menerangkan bahwa:

Nama : DIAN SUDIANTINI
NIM : 222021705003
Konsentrasi : Strategic Management

Adalah mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi yang sedang melaksanakan penelitian guna menyelesaikan disertasinya, untuk itu kami mohon kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan informasi/data-data yang diperlukan, guna kelancaran dalam proses penyusunan Disertasi tersebut.

Demikianlah, atas perhatian dan bantuannya disampaikan terima kasih.

Ketua Konsentrasi
Strategic Management



Prof. Dr. Yuswar Zainul Basri, Ak, MBA.

PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Dian Sudiantini

NIM : 222021705003

Program Studi : Program Doktor Ilmu Ekonomi

Konsentrasi : Strategic Management

Alamat : Jl. Kitarung Dalam No.31 L MC Barat, Kp. Muhara, Kb. Kelapa
RT.01 RW.09, Kec.Rangkas Bitung, Kab.Lebak, Provinsi Banten.

No.Telp/HP : 0878-0677-9186

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Trisakti maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, Januari 2020



Dian Sudiantini




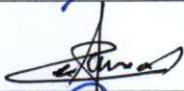

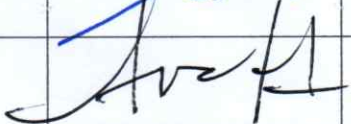



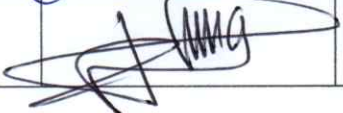
PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI UNIVERSITAS TRISAKTI

TANDA PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Dian Sudiantini
NIM : 222021705003
Angkatan : 8
Konsentrasi : Strategic Management
Judul Disertasi : Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategic dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan Iklim Kerja sebagai Variabel Moderasi pada Pemda Provinsi Banten (di Kabupaten Lebak, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Serang)

PANITIA PENGUJI DISERTASI

Berdasarkan hasil Ujian Terbuka Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti, yang dilaksanakan pada tanggal 17 Januari 2020, maka dengan ini disertasi telah disetujui oleh Tim Penguji.

Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Bambang Soedaryono, Ak, MBA. (Ketua)		25/1/20
Prof. Dr. Farida Jasfar, ME, Ph.D (Sekretaris)		22/1/20
Prof. Dr. Haryono Umar, AK, MSC, CA. (Promotor)		28/1/20
Prof. Dr. Willy Arafah, M.M, DBA. (Co Promotor)		22/1/20
Prof. Dr. Yuswar Zainul Basri, AK, MBA. (Anggota)		27/1/20
Prof. Dr. Itjang D. Gunawan, AK, MBA. (Anggota)		25/1/20
Dr. Haeba Ramli, M.M. (Anggota)		25/1/20
Prof. Dr. S. Pantja Djati, M.Si, MA. (Penguji Luar)		22/1/20

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan strategis terhadap kinerja pelayanan public, pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja pelayanan public, pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pelayanan public, dan iklim kerja memoderasi pengaruh kompetensi kepemimpinan strategis terhadap kinerja pelayanan public serta iklim kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pelayanan public

Metode penelitian yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuantitatif dan teknik survey, jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah sebanyak 210 responden yang diberikan dalam bentuk kuisioner langsung dan juga melalui media elektronik, responden petugas pelayanan public di pemda kabupaten lebak, kabupaten Pandeglang, Kabupaten Serang, pengolahan data dilakukan dengan menggunakan Smart PLS SEM.

Hasil penelitian ini adalah Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Kerja. menemukan bahwa Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi serta Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Selain menemukan hubungan langsung yang positif dan signifikan, Moderating effect dari Iklim Kerja yang merupakan hal baru dalam penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya dapat meningkatkan pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Moderating effect dari Iklim Kerja yang merupakan hal baru dalam penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya dapat meningkatkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

Keyword :Kompetensi Kepemimpinan Strategic, Budaya Organisasi, Kinerja Pelayanan Publik, Iklim Kerja

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of strategic leadership competencies on the performance of public services, the influence of organizational culture on the performance of public services, the influence of the work climate on the performance of public services, and the work climate moderate the influence of strategic leadership competencies on the performance of public services and the work climate moderate the influence of Culture The organization of public service performance.

The research method used in this study is to use quantitative methods and survey techniques, the number of samples needed in this study were 210 respondents who were given in the form of direct questionnaires and also through electronic media, public service officer respondents in the local government of Lebak Regency, Pandeglang Regency , Serang Regency, data processing was carried out using Smart PLS SEM.

The results of this study are Strategic Leadership Competencies and Organizational Culture have a positive and significant effect on Work Climate. found that Strategic Leadership Competencies and Organizational Culture and Work Climate have a positive and significant effect on Public Service Performance. In addition to finding a positive and significant direct relationship, the moderating effect of the Work Climate which is new in this study compared to previous studies can increase the effect of Strategic Leadership Competencies on Public Service Performance. Moderating effect of Work Climate which is new in this study compared to previous studies can increase the influence of Organizational Culture on Public Service Performance.

Keyword: Strategic Leadership Competencies, Organizational Culture, Public Service Performance, Work Climate

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan segala puji syukur ke hadirat Allah SWT, Tuhan YME yang telah melimpahkan berkah dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul : ***Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan Iklim Kerja sebagai variabel moderasi pada Pemda Provinsi Banten (di Kabupaten Lebak, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Serang)***.

Penyelesaian penulisan disertasi ini melibatkan berbagai pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan yang sangat berarti. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan dan arahan selama proses pembelajaran, penyusunan dan penyelesaian disertasi ini kepada :

1. Prof. Dr. Ali Ghufron Mukti, M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Trisakti.
2. Prof. Dr. Bambang Soedaryono, Ak, M.M., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti.
3. Prof. Dr. Farida Jasfar, M.E., Ph.D selaku Ketua Program Doktor Ekonomi Universitas Trisakti.
4. Prof. Dr. Haryono Umar, Ak., M.S, juga sebagai Promotor yang telah memberikan bimbingan masukan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan disertasi ini.
5. Prof. Dr. Willy Arafah M.M. DBA selaku Co Promotor dan Ketua Konsentrasi Program Doktor Strategi Manajemen Universitas Trisakti yang telah memberikan masukan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Yuswar Jainul Basri, Ak, MBA selaku anggota Penguji yang telah memberikan masukan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan disertasi ini.

7. Prof. Itjang D.Gunawan, Ak.MBA selaku anggota Penguji yang telah memberikan masukan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan disertasi ini.
8. Dr. Haeba Ramli, MM. Selaku anggota Penguji yang telah memberikan masukan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan Disertasi ini.
9. Prof..Dr.Pantja Djati selaku anggota penguji luar yang telah memberikan masukan serta pengarahan dalam penyempurnaan penulisan disertasi ini.
10. Seluruh Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Manajemen Strategi yang telah mengajar dan membimbing penulis selama ini, sehingga selesainya Disertasi ini.
11. Ibu Niken, ibu ade, ibu rini dan seluruh staf yang telah membantu dalam proses administrasi dan segala keperluan dalam proses selama berjalannya semua pihak.
12. Suamiku tercinta Madyani Muchsin S.Pi, Adinda putra March Fredly Radyan Kau sebagai anak tunggal, ibu tercinta ibu Isah nurlela S,Pd, dan adikku tercinta Dini Fardiani S.E, M.Pd yang dengan setia dan tulus hati mendampingi dan memberikan dorongan semangat, ketika saya menjalani proses belajar di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti hingga selesai.
13. Keluarga tercinta : ibundaku Ibu Isah Nurlela S.Pd , dan seluruh keluarga besar, atas semua dukungan dan perhatian selama ini.
14. Segenap Staf dan Sekretariat Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Trisakti, atas semua dukungan, bantuan dan koordinasinya selama proses belajar.
15. Rekan-rekan Mahasiswa S3 Strategic Management angkatan 8 atas kerjasama dan kebersamaannya selama mengikuti kegiatan perkuliahan hingga selesai.
16. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, tetapi telah berkontribusi dalam penyelesaian disertasi ini, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Akhir kata, Semoga disertasi ini bisa memberikan berkah dan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, serta memberikan peluang terhadap penelitian berikutnya.

Jakarta, Januari 2020

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'D' followed by a cursive 'S' and a long horizontal stroke extending to the right.

Dian Sudiantini

DAFTAR ISI

	Hal
KATA PENGANTAR	i
TANDA PENGESAHAN DISERTASI	iv
PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	xiv
ABSTRAK	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian... ..	8
1.4.1 Kontribusi Pengembangan Teori.....	8
1.4.2 Kontribusi Praktis.....	8
1.4.3 Kontribusi Kebijakan.....	8
1.5 Sistematika Pembahasan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Tinjauan Pustaka.....	10
2.1.1 Kerangka Teoritis.....	10
2.1.1.1 Teori Kinerja Pelayanan; Publik.....	10
2.1.1.2 Asas-asas Pelayanan Publik.....	14

2.1.1.3	Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.1.4	Variabel variabel yang mempengaruhi kinerja pelayanan public.....	19
2.1.1.5	Kompetensi kepemimpinan strategis (strategic leadership Competence.....	25
2.1.1.6	Budaya Organisasi.....	28
2.1.1.6.1	Teori Budaya Organisasi.....	30
2.1.1.6.2	Simbol Budaya Organisasi.....	31
2.1.1.7	Iklim kerja.....	32
2.1.1.7.1	Teori Iklim Kerja.....	37
2.2	Penelitian Terdahulu.....	38
2.3	Rerangka Konseptual.....	41
2.4	Pengembangan Hipotesis.....	42
2.4.1	Pengaruh Kompetensi kepemimpinan strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik.....	42
2.4.2	Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja pelayanan public.....	42
2.4.3	Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pelayanan public.....	43
2.4.4	Pengaruh iklim kerja dalam memoderasi hubungan kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik.....	43
2.4.5	Pengaruh iklim kerja dalam memoderasi hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik.....	44
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Rancangan Penelitian.....	45
3.2	Subjek Penelitian.....	45
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.3.1	Variabel Independen.....	46

3.3.2	Variabel Moderating.....	48
3.4	Pengumpulan data.....	53
3.5	Metode Analisa Data.....	54
3.6	Analisis Model Pengukuran.....	55
3.7	Uji Hipotesis.....	59
3.8	Efek Moderasi.....	59
3.9	Rule Of Thumb For Accepting the Hypothesisi.....	60
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
4.1	Deskripsi Data.....	61
4.1.1	Deskripsi Perspesi Responden.....	61
4.1.1.1	Kompetensi Kepemimpinan Strategic.....	62
4.1.1.2	Budaya Organisasi.....	63
4.1.1.3	Iklim Kerja.....	64
4.1.1.4	Kinerja Pelayanan Publik.....	66
4.2	Model Struktural dan Model Pengukuran (Outer Models).....	68
BAB V	SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN, DAN SARAN.....	80
5.1	Simpulan.....	80
5.2.1	Implikasi Teoritik.....	81
5.2.2	Implikasi Manajerial.....	81
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	84
5.4	Saran	84
	DAFTAR PUSTAKA.....	82
	Lampiran.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Hal
1. Gambar 2.1 : Rerangka Konseptual.....	40
2. Gambar 4.1 : Coefiosien Beta.....	66
3. Gambar 4.2 : T Statistics.....	67
4. Gambar 4.3 : T.Statistics Uji Moderasi.....	71

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1.1 : Jumlah Penduduk Propinsi Banten tahun 2016 - 2019.....	3
Tabel 1.2 : Jumlah ASN tahun 2013 – 2016.....	3
Tabel 2.1 : Dimensi Kinerja Pelayanan Publik.....	23
Tabel 2.2 ; Dimensi Kompetensi kepemimpinan strategis menurut para ahli	25
Tabel 2.3 : Dimensi Budaya Organisasi menurut para ahli.....	28
Tabel 2.4 : Simbol Budaya Organisasi.....	30
Tabel 2.5 : Penelitian terdahulu.....	36
Tabel 3.1 : dimensi dan indicator Kompetensi Kepemimpinan Strategis	45
Tabel 3.2 : Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi.....	46
Tabel 3.3 : Kinerja Pelayanan Publik (<i>Public Service Performance</i>).....	50
Tabel 3.4 : Goodness of Fit Outer Model.....	55
Tabel 4.1 : Nilai Rentang dan Kategori	58
Tabel 4.2 : Persepsi Responden Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Strategis,	60
Tabel 4.3 :Persepsi Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	61
Tabel 4.4 : Persepsi Responden Terhadap Iklim Kerja	61
Tabel 4.5 : Persepsi Responden Kinerja Pelayanan Publik.....	62
Tabel 4.6 : Uji Validitas dan Reliabilitas Kompetensi Kepemimpinan Strategis	68
Tabel 4.7 : Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi.....	69
Tabel 4.8 : Uji Validitas dan Reliabilitas Iklim Kerja.....	69
Tabel 4.9 : Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pelayanan Publik.....	70
Tabel 4.10 : Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Moderasi	71
Tabel 4.11 : Hasil Perhitungan Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Dimoderasi Iklim Kerja	72

Tabel 4.12 : Hasil Uji Hipotesis Kompetensi Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Pelayanan Publik.....	72
Tabel 4.13 : Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik.....	73
Tabel 4. 14 : Hasil Uji Hipotesis Iklim Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik...	74
Tabel 4.15 : Hasil Uji Hipotesis Kompetensi Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan Iklim Kerja sebagai Variabel Moderasi.....	75
Tabel 4.16 : Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan Iklim Kerja sebagai Variabel Moderasi	76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Didalam suatu pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 telah dituliskan untuk mengamanatkan bahwa suatu tujuan didirikan oleh Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagai salah satu agar dapat memajukan kesejahteraan umum serta mencerdaskan untuk kehidupan bangsa indonesia. Amanat tersebut telah mengandung makna bahwa negara berkewajiban memenuhi segala kebutuhan setiap untuk warga Negara, penduduk melalui system pemerintahan yang wajib mendukung tercipta penyelenggaraan kinerja pelayanan public yang prima, cepat, efisien dan efektif dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak semua sipil serta agar setiap warga Negara Indonesia mempunyai hak atas barang public, jasa public, pelayanan prima oleh negara dan pelayanan yang administratif. Agar terwujud amanat UUD 1945 tersebut, maka suatu organisasi atau birokrasi serta instansi pemerintah dibentuk serta dibuat sebagai sarana bagi Negara/pemerintah untuk melaksanakan pelayanan public bagi masyarakat. Oleh karena itu, upaya agar bisa meningkatkan efektifitas birokrasi dalam penyelenggaraan kinerja pelayanan publik harus terus dilakukan oleh pihak terkait yaitu pemerintah daerah disetiap provinsi (Moullin, 2017)

Di dalam kebijakan pemerintah yang dikeluarkan hanya focus pada otonomi daerah yang diharapkan memberikan dampak yang nyata serta luas terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik (Halligan, 2018). Pekerjaan yang dilimpahkan kepada perwakilan daerah dan untuk wewenang dari Pemerintah Pusat ke Daerah yang memungkinkan terjadinya suatu penyelenggaraan kinerja kinerja pelayanan publik dengan melalui jalur birokrasi yang lebih ringkas, simpel dan membuka peluang bagi Pemerintah Daerah untuk melaksanakan inovasi dan kreatifitas dalam pemberian dan peningkatan efektifitas kinerja pelayanan publik. Dalam Penyelenggaraan kinerja pelayanan publik yang dilaksanakan oleh organisasi/birokrasi pemerintah dalam berbagai bidang, dan sektor menurut pelayanan public dimasing masing instansi, terutama yang menyangkut hak-hak Apartur sipil Negara dan kebutuhan dasar masyarakat, hingga sekarang ini masih

belum sepenuhnya berjalan efektif seperti yang diharapkan. Hal ini dapat dilihat antara lain dari masih banyaknya pengaduan atau keluhan dari masyarakat yang disampaikan melalui media masa dan media elektronik, seperti facebook, instagram, tweeter, dan media masa elektronik lainnya yang ada di daerah masing-masing, seperti menyangkut prosedur dan mekanisme kinerja pelayanan Publik yang berbelit-belit dan rumit membuat masyarakat malas untuk berurusan dengan aparat pemerintah yang tidak transparan, kurang informatif dan kurang akomodatif, serta kurang konsisten, terlebih terbatasnya fasilitas serta sarana dan prasarana pelayanan public yang ada di daerah, sehingga akan tidak menjamin kepastian seperti (kepastian hukum, kepastian waktu, dan kepastian biaya) serta masih sering ditemui praktek pungutan liar yang tidak jelas serta tindakan-tindakan yang berindikasi penyimpangan dan korupsi kolusi dan nepotisme. UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik juga menyatakan bahwa penyelenggaraan pelayanan public harus dan masih dihadapkan pada kondisi yang belum sesuai dan tidak seimbang dengan kebutuhan dan perubahan di berbagai bidang yang dihadapi masyarakat dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Berkenaan dengan kriteria efektivitas organisasi.

Pemerintah propinsi banten melalui Dinas Komunikasi dan Informasi (Diskominfo) akan terus berupaya agar mengembangkan pelayanan publik berbasis jaringan (daring) di setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Beberapa aplikasi yang sedang dikembangkan dan merupakan hasil kerjasama dengan pihak lain, adalah berupa promosi lewat radio dan media masa elektronik lainnya, baik dengan pemerintah pusat maupun daerah, diantaranya adalah Lebak Smart City yang di dalamnya berisikan berbagai informasi yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat daerah, diantaranya membahas tentang informasi pendidikan, informasi kesehatan, informasi kuliner, informasi keamanan, informasi transportasi, informasi wisata, informasi budaya, informasi lowongan kerja, informasi perbengkelan, informasi pertukangan dan masih banyak lagi.

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan suatu profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) serta pegawai pemerintah dengan terikat perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah sesuai dengan jabatan dan golongan (Indonesia, 2014). Didalam kajian Undang-Undang Republik Indonesia No 5 tahun

2014 menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) disebutkan mempunyai fungsi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai berikut:

- Pelaku kebijakan publik,
- Kinerja Pelayan publik, dan
- Pemersatu antar bangsa.

Tugas seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai berikut:

1. Harus melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian yang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan sesuai golongan
2. Mampu Memberikan kinerja pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
3. Mempererat rasa persatuan dan rasa kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dapat dilihat salah satu fungsi dan tugas ASN adalah melayani publik dan memberikan pelayanan publik yang profesional serta berkualitas. Pelayanan yang dituntut kepada kepada para ASN adalah pelayanan yang pada akhirnya memberi kepuasan kepada masyarakat. Jumlah seluruh penduduk Indonesia sudah mencapai 260 juta jiwa menurut (Badan Pusat Statistik, 2013), seluruh aparatur negara yang ada harus dapat dan mampu melayani dan memberi pelayanan yang prima kepada publik.

Tabel 1.1 Data penduduk propinsi banten (2016-2019)

No	Propinsi	Tahun (000)			
		2016	2017	2018	2019
1	Kab pandeglang	62.06	62.72	63.4	63.82
2	Kab lebak	61.64	62.03	62.78	62.95
3	Kab Tangerang	69.57	70.57	70.44	70.97
4	Kab Serang	63.97	64.61	65.12	65.6
5	Kota Tangerang	75.87	76.08	76.81	77.01
6	Kota Cilegon	71.57	71.81	72.04	72.29
7	Kota Serang	70.26	70.51	71.09	71.31
8	Kota tanggerang Selatan	79.17	79.38	80.11	80.84

Sumber: *Badan Pusat Statistik (2016; 2019)*

Pada tabel diatas dapat dilihat pertumbuhan jumlah penduduk Indonesia sejak tahun 2016 hingga 2019. Jumlah ini dapat dibandingkan dengan jumlah ASN yang melayani masyarakat di seluruh Indonesia.

Tabel 1.2 Jumlah Aparatur Sipil Negara Tahun 2013 – 2016

No	Aparatur Sipil Negara	Tahun			
		2013	2014	2015	2016
1	Pegawai Negeri Sipil Pusat	891.804	909.426	944.893	918.444
2	Pegawai Negeri Sipil Propinsi	295.621	297.774	312.093	301.781
3	Pegawai Negeri Sipil Kabupaten/ kota	3.175.380	3.248.103	3.301.439	3.154.124
	Jumlah ASN	4.362.805	4.455.303	4.547.600	4.374.349
	Jumlah Penduduk Indonesia	246.451.800	249.761.400	255.547.600	258.496.500
	Rasio ASN dengan penduduk Indonesia	56	56	56	59
	ASN Struktural Eselon IV -1	555.499	623.712	612.890	867.594
	ASN Fungsional	2.915.511	2.922.165	3.000.642	2.588.311
	Rasio ASN dengan Penduduk Indonesia	85	85	85	100

Sumber: (Badan Pusat Statistik, 2018)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa setiap ASN melayani 59 masyarakat yang tersebar merata di seluruh Indonesia. Jumlah ini belum dikurangi dengan ASN yang bekerja di tingkat pusat dimana ASN yang bertugas di tingkat pusat belum tentu melayani masyarakat pada umumnya. Sehingga bila jumlah tersebut dikurangi dengan ASN yang bertugas di tingkat pusat dan para pejabat eselon sehingga didapat jumlah ASN yang diperkirakan memberi pelayanan dan berinteraksi langsung dengan masyarakat yaitu sekitar 1 orang ASN melayani 85 hingga 100 orang. Merujuk yang disampaikan oleh Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara yang

menyampaikan bahwa hingga tahun 2017, rasio ASN dengan jumlah penduduk Indonesia masih sekitar 1,64 persen. Angka ini masih jauh dari angka rata-rata rasio Asn dengan jumlah penduduk untuk suatu negara berkembang khususnya di negara Asia Tenggara. Persentase ASN terhadap masyarakat di Singapura mencapai 4 persen, Malaysia 5 persen, Filipina 2,9 persen dan Brunei Darussalam mencapai 11,4 persen.

Untuk wilayah Propinsi Banten yang jumlah penduduknya sekitar 12 juta, hanya dilayani oleh sekitar 97 ribu ASN. Dapat dilihat juga pada tabel diatas bahwa rasio ASN dengan jumlah penduduk yang dilayani sebesar 0,8 persen. Angka ini merupakan angka terkecil dari seluruh rasio ASN dengan penduduk di tiap propinsi di Indonesia. Dengan rasio ASN yang kecil bila dibandingkan dengan rasio ASN yang ada di negara-negara Asia Tenggara saja sudah cukup menggambarkan bagaimana repotnya ASN Indonesia melayani sejumlah masyarakat, dapat digambarkan pula kerepotan dan kewalahan yang timbul akibat kurang jumlah ASN. Memang angka tersebut tidak menggambarkan kualitas layanan yang diberikan namun angka tersebut menjadi suatu perhatian yang khusus bagi pemerintah provinsi dan daerah dalam memberika pelayanan kepada masyarakat.

Rasio ASN di Banten, angka tersebut jauh dari rata-rata rasio ASN yang ada di Indonesia. Layanan yang diberikan menjadi tolak ukur bagi pemerintah daerah untuk menilai kualitas layanan yang diberikan pertanyaan apakah semuanya sudah sesuai dengan standar layanan yang telah disahkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. Mungkin saja kualias layanan yang diberikan sesuai dengan standar layanan yang diatur oleh Undang-Undang namun dapat digambarkan pula kerepotan dan kewalahan yang dirasakan oleh ASN juga sangat tinggi. Sehingga kemungkinan yang muncul di Propinsi Banten adalah apakah kualitas layanan yang diberikan memang sudah sesuai standar layanan namun tidak dapat melayani seluruh lapisan masyarakat atau kualitas layanan menjadi tidak mencapai standar demi pelayanan yang dapat melayani seluruh lapisan masyarakat atau bahkan tidak mampu mencapai standar kualitas layanan dan tidak dapat melayani seluruh lapisan masyarakat.(Halligan, 2018)

Seorang ASN dituntut untuk disiplin dan senantiasa melayani kepentingan masyarakat. ASN dengan berbagai macam jabatan dituntut untuk hal yang sama, profesional dalam upaya memberikan suatu pekerjaan serta pelayanan kepada publik. Dedikasi ini tidak hanya dituntut kepada ASN yang berinteraksi langsung dengan masyarakat namun seluruh lapisan ASN dituntut hal yang sama. Sesuai dengan fenomena dan hasil dari penelitian masalah kinerja pelayanan publik, dan salah satu faktor utama yang mempengaruhi adalah tentang faktor kepemimpinan (Mansur, 2008, surjadi 2009) dan dari berbagai teori kepemimpinan yang ada salah satu ciri dari kepemimpinan yang paling mendekati kesesuaian dengan fenomena yang terjadi adalah terletak pada kinerja pelayanan publik terutama pada birokrasi pemerintah yang terstruktur adalah kepemimpinan yang bisa melayani masyarakat. (setiawan, 2019) pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan dengan sebaik baiknya kepada masyarakat dan apapun yang diselenggarakan oleh pemerintah itu semua untuk melayani masyarakat dan pelayanan public merupakan bagian terpenting dalam pencapaian tujuan pemerintahan yang sangat baik.

1.2 Perumusan masalah

Hal ini karena pembentukan pemerintahan adalah untuk mengatur, mengelola dan melayani masyarakat sehingga Pegawai Negeri Sipil yang merupakan bagian dari Aparatur Sipil Pemerintah (ASN) memiliki fungsi, tugas dan peran memberikan pelayanan kepada masyarakat. Seiring dan sejalan dengan Visi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah provinsi banten tahun 2014-2019, dimana setiap kab di 3 kabupaten yaitu kab lebak kab pandeglang dan kab serang yang maju dan berdaya saing, melalui pemantapan pembangunan pedesaan dan pengembangan ekonomi kerakyataan. Untuk mewujudkan visi tersebut, dirumuskan Misi yakni:

1. Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang produktif, kreatif dan inovatif. Sumberdaya manusia yang berdaya saing dengan kompetensi yang mumpuni, kreatif, inovatif yang didukung dengan moralitas yang berbasis agama yang kokoh.
2. Meningkatkan perekonomian yang kokoh berbasis ekonomi kerakyataan, akan menciptakan disetiap kabupaten menjadi daerah yang mampu bertahan dari berbagai permasalahan ekonomi, baik yang disebabkan dari aktivitas

ekonomi domestik maupun aktivitas ekonomi global. Sehingga akan memosisikan Kabupaten yang mampu bersaing dengan daerah sekitar melalui penguatan ekonomi usaha/industri kecil dan menengah, pariwisata dan sektor pertanian serta pengembangan investasi baik yang dilakukan Pemerintah maupun Swasta.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Kompetensi kepemimpinan strategis berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik ?
2. Apakah Budaya organisasi berpengaruh terhadap Kinerja pelayanan publik?
3. Apakah iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja pelayanan public?
4. Apakah iklim kerja memoderasi pengaruh Kompetensi kepemimpinan strategis terhadap kinerja pelayanan publik?
5. Apakah iklim kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pelayanan publik?

1.3 Tujuan Penelitian,manfaat

Berdasarkan perumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi kepemimpinan strategis terhadap kinerja pelayanan public.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja pelayanan public.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pelayanan public
4. Untuk mengetahui dan menganalisis iklim kerja memoderasi pengaruh kompetensi kepemimpinan strategis terhadap kinerja pelayanan publik.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis iklim kerja memoderasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pelayanan public

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori, praktek dan kebijakan yakni sebagai berikut :

1.4.1 Kontribusi Pengembangan Teori

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori yang berhubungan dengan pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategic dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan Iklim Kerja sebagai variabel moderasi pada pemda provinsi Banten (di kabupaten Lebak, Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Serang), penelitian ini menggunakan pengembangan dan kualitas pelayanan publik dipemerintah daerah dalam meningkatkan sumber daya masyarakat.

1.4.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini dapat meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik di masyarakat kabupaten Lebak, kabupaten Pandeglang, kabupaten Serang di provinsi banten serta meningkatkan kompetensi kepemimpinan strategic dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah dalam hal ini dinas pemerintah daerah kabupaten Lebak, kabupaten Pandeglang, kabupaten Serang, di provinsi Banten, sehingga pelayanan masyarakat bisa terpenuhi secara merata dan dapat meningkatkan sumber daya manusia.

1.4.3 Kontribusi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi bukti untuk mendukung pemerintahan dalam menjaga keabsahan data data dan pelayanan publik dimasyarakat kabupaten lebak, kabupaten pandeglang, kabupaten serang di Provinsi Banten, sehingga masyarakat merasa aman dan nyaman dengan pelayanan yang dilakukan oleh aparatur Sipil Negara dalam melayani masyarakat dari kelas bawah sampai menengah atas. Serta dapat meningkatkan pendapatan daerah dan peningkatan perekonomian masyarakat sekitar.

1.5 Sistematika Pembahasan

Penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab sesuai dengan format penulisan yang berlaku di Universitas Trisakti, Jakarta. Adapun untuk selengkapnya adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan tentang Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian. Bab ini juga memuat Sistematika Penulisan disertai berupa uraian singkat mengenai bab bab yang ada di dalam penelitian ini.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan tentang Tinjauan Literatur, termasuk hasil hasil penelitian sebagai landasan menyusun Rerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis untuk menjawab masalah penelitian.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai rancangan penelitian, variabel dan pengukuran dari seluruh variabel yaitu Kompetensi kepemimpinan strategis, Budaya Organisasi, Kinerja Pelayanan Publik dan iklim kerja, metode penarikan sampel, teknik pengumpulan data, uji instrument (uji validitas dan reabilitas) serta uji kesesuaian model dengan menggunakan alat analisa *Structural Equation Modelling (SEM)Partial Least Square (PLS)*.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian mengenai deskripsi dari variabel Kompetensi kepemimpinan strategis, Budaya Organisasi, Kinerja Pelayanan Publik dan iklim kerja, pengujian hipotesis dan diakhiri dengan analisa dan pembahasan setiap hipotesis.

BAB V: SIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN Dalam bab ini diuraikan mengenai Simpulan, hasil analisis dan pembahasan penelitian yang mengacu pada pencapaian tujuan penelitian, Implikasi Teoritis, Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kerangka Teoritis

Landasan teori (grand theory) yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen strategik, yang merupakan serangkaian proses pengambilan keputusan dan tindakan manajerial yang dapat menentukan kinerja unit bisnis dalam jangka panjang. Sementara itu, middle range theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan inovasi teknologi yang menjelaskan lebih kepada lingkungan internal perusahaan dan menggunakan kompetensi inti yang menjelaskan lebih kepada lingkungan eksternal perusahaan. Selanjutnya, applied theory mencakup teori mengenai Kinerja Perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2015), manajemen strategik adalah seperangkat keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan. Ini mencakup analisa lingkungan eksternal dan analisa lingkungan internal, perumusan atau formulasi strategi terkait dengan perencanaan perusahaan atau strategi jangka panjang perusahaan, implementasi strategi, evaluasi dan control. Selanjutnya, Hill et al. (2014) memandang manajemen strategik sebagai seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan strategik antar-fungsi yang memungkinkan organisasi meningkatkan kinerja dan mengungguli pesaingnya dan mencapai tujuannya di masa yang akan datang. Dengan merangkum definisi manajemen strategik di atas, maka Manajemen Strategik dapat diartikan sebagai seni pengambilan keputusan manajerial dalam upayanya mencapai kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan, serta kemampuan

mengenali keunggulan bersaingnya maupun pasar potensialnya untuk memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman serta meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Kinerja perusahaan menggambarkan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Tujuan akhir dari setiap organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja mereka (Masa'deh et al, 2018). Oleh karenanya, menurut Tseng dan Lee, (2014); Masa'deh et al., (2015) dalam Masa'deh, (2018) kinerja organisasi dan peningkatannya dianggap sebagai inti dari manajemen strategis perusahaan dan dengan demikian sebagian besar upaya mereka dituangkan ke dalam bidang ini. Maka, untuk mencapainya perusahaan harus menerapkan manajemen strategik (Wheller and Hunger, 2012 dan Masa'deh 2018). Menurut Wheller and Hunger, (2012) dan Pearce II and Robinson, (2011) manajemen strategik didefinisikan sebagai serangkaian keputusan-keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah organisasi. Dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen strategik pada perusahaan dapat membantu perusahaan mencapai kinerja jangka panjangnya.

Jadi, suatu perusahaan yang peduli terhadap pencapaian kinerjanya di masa depan harus menerapkan manajemen strategik. Wirtz, et al dalam Wheller and Hunger, (2012) berpendapat bahwa manajemen strategik dapat mengungguli kinerja dari perusahaan yang tidak menerapkan manajemen strategik Masa'deh,

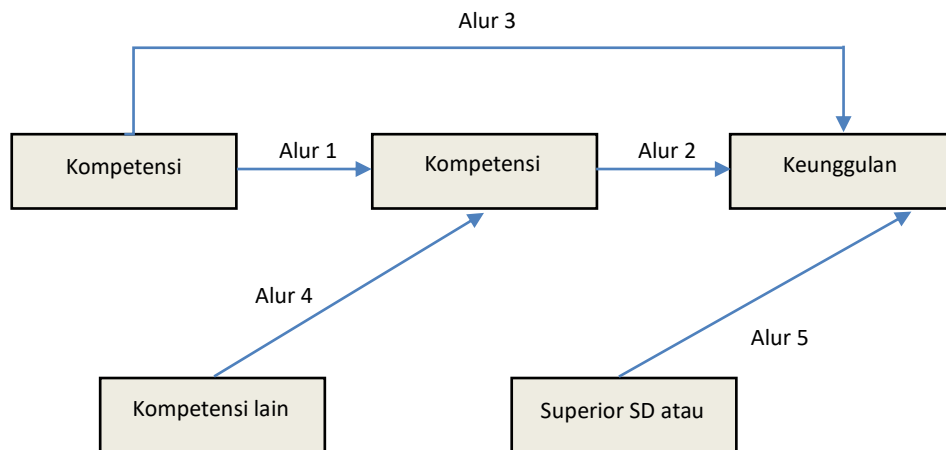
et al, (2018) berpendapat bahwa setiap organisasi atau perusahaan (mengabaikan besar dan jenisnya) yang berada pada satu lingkungan di mana perusahaan tersebut berada atau beroperasi dapat dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya tersebut. Zajac, *et al* dalam Wheller and Hunger, (2012) mendukung pendapat tersebut dengan menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan kemampuan menyelaraskan antara kondisi lingkungan organisasi dengan strategi, struktur dan proses memiliki dampak pada kinerja perusahaan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan beradaptasi dengan lingkungannya melalui penyesuaian strategi dan struktur perusahaan serta menerapkan proses bisnis yang selaras. Perusahaan dapat melaksanakan hal ini dengan menerapkan manajemen strategik.

Manajemen strategik tiap-tiap perusahaan dalam implementasinya akan berbeda-beda. Menurut Masa'deh, *et al*, (2018) dan Altindag *et al*, (2011) tiap-tiap perusahaan atau organisasi walaupun menghadapi tantangan yang sama dari lingkungannya, belum tentu masing-masing menghadapinya dengan cara yang sama. O'Regan and Globadian, (2005) dalam Masa'deh *et al*, (2018) berpendapat bahwa respons terhadap situasi tersebut tergantung pada orientasi strategik perusahaan. Acar and Özşahin, (2018) menemukan bahwa ketertarikan perusahaan-perusahaan pada orientasi strategik dalam implementasi proses-proses strategik dan budaya perusahaan saat ini meningkat. Oleh karenanya, secara umum penerapan manajemen strategik pada perusahaan mendasari dan menjadi modal bagi perusahaan tersebut untuk menjawab tantangannya di masa depan, agar mampu mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Maka, orientasi strategik berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan adalah merupakan inti dari manajemen strategik.

Prahalad and Hamel (1990) menyampaikan tiga konsep utama yang berkaitan dengan kompetensi yang berada dalam satu kesatuan yang saling terhubung yaitu kompetensi inti, produk inti dan produk akhir. Penghubung nyata antara kompetensi inti dengan produk akhir adalah produk inti yaitu komponen yang berkontribusi sebenarnya pada produk akhir, sehingga menguasai atau mengendalikan produk inti adalah hal yang kritis (penting). Ketiga konsep tersebut terkait dalam sebuah rantai bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh Mooney (2007) mengklarifikasi tiga konsep kemampuan yang berbeda namun memiliki kesamaan dan sering kali dipertukarkan maknanya yaitu kompetensi inti (*core competence*), kemampuan khas (*distinctive competence*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Ketiga konsep tersebut memiliki atribut yang berbeda. Kompetensi inti adalah kemampuan yang menjadi pusat kegiatan penghasil nilai perusahaan. Kompetensi khas adalah kemampuan yang terlihat oleh pelanggan, superior terhadap kemampuan lain dari perusahaan, dan sulit untuk ditiru. Sedangkan keunggulan kompetitif adalah kemampuan atau sumber daya yang sulit ditiru dan bernilai dalam membantu perusahaan mengungguli pesaingnya. Ketiga konsep tersebut memiliki keterkaitan yang erat bahkan yang satu menjadi dasar bagi yang lain seperti yang digambarkan di bawah ini (Mooney, 2007):

Gambar 2.1 Model hubungan antara Kompetensi Inti, Kompetensi Khas dan Keunggulan Kompetitif



Sumber: Mooney (2007:113)

Mooney (2007) memetakan atribut-atribut dari ketiga konsep tersebut seperti di bawah ini:

Tabel. 2.2 Atribut Penting dari Kompetensi Inti, Kompetensi Khas dan Keunggulan Kompetitif

Atribut	Konsep		
	Kompetensi Inti	Kompetensi Khas	Keunggulan Kompetitif
Kemampuan Perusahaan	V	V	
Pusat kegiatan penghasil nilai	V		
Terlihat oleh pelanggan		V	
Superior terhadap pesaing		V	
Sulit ditiru		V	V
Bernilai bagi perusahaan			V

Sumber: Mooney (2007:112)

Jika Mooney (2007) berpendapat terdapat tiga atribut dari kompetensi inti yaitu kemampuan perusahaan dan pusat kegiatan yang menghasilkan nilai, Agha *et al*, (2012) menyatakan bahwa terdapat tiga dimensi dalam kompetensi

inti yaitu: visi bersama (*shared vision*), kerja sama (*cooperation*) dan (*empowerment*) pemberdayaan. Visi bersama didefinisikan sebagai minat perusahaan dalam berbagi pandangan organisasi tentang tujuan, sasaran, kebijakan, prioritas, dan harapan (Santos-Vijande et al., 2005 dalam Agha et al., 2012). Visi bersama adalah penting untuk menjamin pembelajaran terjadi dalam arah yang sama dan untuk memotivasi bahwa itu benar-benar terjadi. Perusahaan dengan visi bersama yang lebih besar kemungkinan meningkatkan keunggulan bisnis dan kesuksesan. Kemudian, perusahaan tampaknya menggunakan visi bersama untuk membangun produk dan layanan inovatif dan memenuhi persyaratan pelanggan dan pasar (Ussahawanitchakit, 2008 dalam Agha et al., 2012). Kerja sama merupakan faktor kunci yang berperan dalam pengembangan kompetensi inti. Kerja sama adalah perilaku bersama menuju tujuan tertentu dari kepentingan bersama yang melibatkan hubungan *interpersonal* (Croteau et al., 2001). Kerja sama sebagai kompetensi inti tahu kapan dan bagaimana menarik, menulis ulang, dan memanfaatkan tim untuk mengoptimalkan hasil. Tindakan untuk membangun kepercayaan, menginspirasi antusiasme, mendorong orang lain, dan membantu menyelesaikan konflik dan mengembangkan konsensus dalam menciptakan kinerja tinggi (Berger et al, 2004 dalam Agha et al, 2012). Pemberdayaan adalah proses atau keadaan psikologis yang dimanifestasikan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Secara khusus, makna menyangkut rasa perasaan bahwa pekerjaan seseorang itu penting secara pribadi (Zhang & Partol, 2010 dalam Agha et al, 2012). Pemberdayaan cenderung meningkatkan kebermaknaan pekerjaan dengan membantu karyawan memahami pentingnya kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Jabbouri dan Zahari (2014) yang berpendapat bahwa kompetensi inti memainkan peran penting pada proses penciptaan sinergitas antar unit-unit bisnis strategis memiliki tiga dimensi yaitu sumber daya organisasi (DO); sumber daya manusia (DM) dan Kemampuan (KN). Maka menurut Jabbouri dan Zahari (2014) kompetensi inti adalah penggunaan sumber daya dan kemampuan organisasi yang mana dengannya memberikan kemampuan organisasi menggunakan strateginya. Penelitian ini menggunakan dimensi yang dipakai oleh Jabbouri dan Zahari (2014).

2.1.1.1. Teori Kinerja Pelayanan Publik (*Public Service Performance*)

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi yang jelas pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dalam proyek tertentu, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Kirom, 2015). Sedangkan menurut (García-Juan, Escrig-Tena, & Roca-Puig, 2019), *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut (Halligan, 2018), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau

instansi. Pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik Sedangkan menurut Lovelock, *service* adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dapat dirasakan atau dialami. Artinya *service* merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang adapat dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dapat dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan. Dari pengertian tersebut, maka pelayanan dapat diartikan sebagai aktivitas yang diberikan untuk membantu menyiapkan dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari suatu pihak ke pihak lain(García-Juan et al., 2019).

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pelayanan memiliki tiga makna, yaitu perihal atau cara melayani, usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan uang dan kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa. Pengertian pelayanan (*service*) menurut American Marketing Associa (Martin, Downe, Cuganesan, Jacobs, & Lacey, 2014) bahwa pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produksi fisik.

Definisi pelayanan publik (*service public*) berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.81 Tahun 1993 yang kemudian disempurnakan dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 sebagai berikut: Pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat, daerah, dan lingkungan Badan Usaha Milik Daerah, atau Badan Usaha Milik Negara dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Berikut adalah pengertian dari kinerja karyawan dan tujuan serta fungsi pengukuran kinerja pada karyawan. (Moullin, 2017)

Faktor faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan : (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) Tujuan yang khusus; (3) Kemampuan; (4) Kompleksitas;

(5)komitmen; (6) umpan balik ; (7) Situasi; (8) Pembatasan; (9)Sikap pada setiap kegiatan;(10) Usaha; (11) Ketekunan; (12) Ketaatan; (13) Kesiediaan untuk berkorban; (14) memiliki standar yang jelas

Selanjutnya (Halligan, 2018) mengungkapkan beberapa metode penilaian kinerja pelayanan public terdiri dari ;

1. Metode Skala Penilaian Grafik

Metode Skala penilaian grafik yang mendaftarkan sejumlah cirri dan kisaran kinerja untuk masing masing pegawai kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing masing teori

2. Metode Skala penilaian Prilaku

Metode Skala penilaian prilaku merupakan suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkau skala berdasarkan kuantitas pada contoh contoh spesifik dari kinerja yang baik dan jelas.

3. Metode Manajemen berdasarkan sasaran

Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing masing pegawai dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai

Instrumen pengukuran kinerja sebagai alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai. Substansi instrument pengukuran kinerja ini terdiri dari aspek aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan dapat diukur yaitu meliputi :

1. Prestasi Kinerja (Achievement)

Yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

2. Keahlian (skill)

Yaitu kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankan padanya

3. Prilaku (attitude)

Yaitu sikap atau tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam tugas tugasnya. Prilaku disini mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.

4. Kepemimpinan (leadership)

Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada oranglain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk dalam hal pengawasan.

Setiap pihak yang memiliki hubungan dengan perusahaan sangat berkepentingan dengan kinerja perusahaan. Pentingnya pengukuran kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan 2 teori

1. Teori keagensi (agency theory) dijelaskan bahwa pada sebuah perusahaan terdapat dua pihak yang saling berinteraksi, pihak pihak tersebut adalah pemilik perusahaan (pemegang saham) dan manajemen perusahaan. Pemegang saham disebut sebagai principal, sedangkan manajern orang yang diberi kewenangan oleh pemegang saham untuk menjalankan perusahaan yang disebut agen. Perusahaan yang memisahkan fungsi pengelolaan dan kepemilikan akan rentan terhadap konflik keagenan (agency conflict) yang disebabkan oleh masing masing pihak mempunyai kepentingan yang saling bertentangan yaitu mencapai kemakmuran sendiri (Torkkeli, Kuivalainen, Saarenketo, & Puumalainen, 2016) hubungan dengan penelitian bahwa pemimpin punya kewenangan untuk mengambil keputusan jika ada karyawan dan aparatur sipil Negara melanggar maka yang bertindak langsung itu ada kepala dinas.
2. Teori signal (signalling Theory) teori yang membahas tentang pengukuran kinerja yaitu bagaimana seharusnya signal keberhasilan atau kegagalan manajemen (agen) disampaikan kepada pemilik (principal) teori menjelaskan bahwa pemberian signal dilakukan oleh manajemen untuk mengurangi informasi asimetris. Menurut sari dan juhrotun (2006) teori signal menjelaskan mengapa perusahaan mempunyai dorongan untuk memberikan informasi laporan keuangan kepada pihak eksternal. Dorongan tersebut timbul karena adanya informasi asimetris antara perusahaan (

manajemen) dengan pihak luar dimana manajemen mengetahui informasi internal perusahaan yang relative lebih banyak dan lebih cepat dibandingkan pihak luar seperti investor dan kreditor. Hubungan dengan penelitian ini adalah agar pengukuran kinerja pelayanan public bisa dinilai seberapa besar loyalitas aparatur sipil Negara berkontribusi dan memberikan informasi kepada masyarakat.

Pelayanan umum atau pelayanan publik menurut Wasistiono dalam Hardiyansyah (2011:11) adalah pemberian jasa, baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat. Sinambela (2011:5) berpendapat bahwa: “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”. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan pemberian layanan oleh penyelenggara pelayanan publik yaitu pemerintah, BUMN, atau BUMD yang dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip, asas-asas dalam pelayanan publik dan ketentuan perundang-undangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. (Authors, 2016)

2.1.1.2 Azas-azas Pelayanan publik

Menurut UU No. 25/2009 tentang pelayanan publik, penyelenggaraan pelayanan publik berazaskan:

- a. Kepentingan umum, yaitu pemberi pelayanan tidak boleh mengutamakan kepentingan pribadi dan/atau golongan.

- b. Kepastian hukum, yaitu jaminan terwujudnya hak dan kewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan.
- c. Kesamaan hak, yaitu pemberian pelayanan tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
- d. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pemenuhan hak harus sebanding dengan kewajiban yang harus dilaksanakan, baik oleh pemberi maupun penerima pelayanan.
- e. Keprofesionalan, yaitu pelaksana pelayanan harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugas.
- f. Partisipatif, yaitu peningkatan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
- g. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, yaitu setiap warga Negara berhak memperoleh pelayanan yang adil.
- h. Keterbukaan, yaitu setiap penerima pelayanan dapat dengan mudah mengakses dan memperoleh informasi mengenai pelayanan yang diinginkan.
- i. Akuntabilitas, yaitu proses penyelenggaraan pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan.
- j. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, yaitu pemberian kemudahan terhadap kelompok rentan sehingga tercipta keadilan dalam pelayanan.
- k. Ketepatan waktu, yaitu penyelesaian setiap jenis pelayanan dilakukan tepat waktu sesuai dengan standar pelayanan.
- l. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan, yaitu setiap jenis pelayanan dilakukan secara cepat, mudah, dan terjangkau.

2.1.1.3 Pengukuran Kinerja

Zeithaml et. al. dalam Hardiyansyah (2011:40) mengatakan bahwa “SERVQUAL merupakan suatu metode yang diturunkan secara empiris yang dapat digunakan oleh organisasi pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Metode ini meliputi pengembangan pemahaman mengenai kebutuhan layanan yang dirasakan oleh pelanggan. Ini diukur dari persepsi kualitas layanan bagi organisasi yang bersangkutan, kemudian dibandingkan terhadap sebuah organisasi yang

sangat baik. Analisis kesenjangan yang dihasilkan kemudian dapat digunakan sebagai panduan untuk peningkatan kualitas layanan”. Selanjutnya, Zeithaml dalam Hardiyansyah (2011:41) menyatakan bahwa “kualitas pelayanan ditentukan oleh dua hal, yaitu: *expected service* dan *perceived service*. *Expected service* dan *perceived service* ditentukan oleh *dimension of service quality* yang terdiri dari sepuluh dimensi, yaitu: (1) *Tangibles*, (2) *Reability*, (3) *Responsiveness*, (4) *Competence*, (5) *Courtesy*, (6) *Credibility*, (7) *Feel secure*, (8) *Acces*, (9) *Communication*, (10) *Understanding the customer*”.

Dari sepuluh dimensi kualitas pelayanan tersebut, kemudian Zeithaml et.al. dalam Hardiyansyah (2011:42) menyederhanakan menjadi lima dimensi, yaitu dimensi *SERVQUAL* (kualitas pelayanan) sebagai berikut:

- a. *Tangibles* (bukti langsung), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan, sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.
- b. *Reability* (kehandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan akurasi yang tinggi.
- c. *Responsiveness* (ketanggapan), yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsif*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan pelanggan menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi negatif dalam kualitas pelayanan. (Coltman, Devinney, & Midgley, 2007)
- d. *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan yang memiliki beberapa komponen antara lain:
 - 1) *Communication* (komunikasi), yaitu secara terus menerus memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa dan penggunaan kata yang jelas sehingga para pelanggan dapat dengan mudah mengerti, di samping itu perusahaan hendaknya dapat secara cepat dan tanggap

dalam menyikapi keluhan dan komplain yang dilakukan oleh pelanggan. (Yuliansyah, Rammal, & Rose, 2016)

- 2) Credibility (kredibilitas), perlunya jaminan atas suatu kepercayaan yang diberikan kepada pelanggan, believability atau sifat kejujuran. Menanamkan kepercayaan, memberikan 23 kredibilitas yang baik bagi perusahaan pada masa yang akan datang.
 - 3) Security (keamanan), adanya suatu kepercayaan yang tinggi dari pelanggan akan pelayanan yang diterima. Tentunya pelayanan yang diberikan memberikan suatu jaminan kepercayaan yang maksimal.
 - 4) Competence (kompetensi), yaitu keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan agar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dapat dilaksanakan dengan optimal.
 - 5) Courtesy (sopan santun), dalam pelayanan adanya suatu nilai moral yang dimiliki oleh perusahaan dalam memberikan kepada pelanggan. Jaminan akan kesopan santunan yang ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.
- e. Emphaty (empati), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelangggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Alasan peneliti menggunakan teori dari Zeithaml adalah dikarenakan teori ini sesuai dengan konteks kualitas pelayanan yang mana lebih detail dan merupakan suatu 24 metode yang diturunkan secara empiris yang dapat digunakan oleh organisasi pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, serta teori ini cocok sesuai dengan masalah penelitian saya.

Standar Pelayanan Publik Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 36 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, dan Penerapan Standar Pelayanan, komponen standar pelayanan 20 adalah komponen yang merupakan unsur-unsur administrasi

dan manajemen yang menjadi bagian dalam sistem dan proses penyelenggaraan pelayanan publik. Berdasarkan Bab 5, Pasal 21 UU Nomor 25 Tahun 2009, setiap standar pelayanan dipersyaratkan harus mencantumkan komponen sekurang-kurangnya meliputi :

- a. Dasar hukum, adalah peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan
- b. Persyaratan, adalah syarat (dokumen atau hal lain) yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.
- c. Sistem, mekanisme, dan prosedur, adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.
- d. Jangka waktu penyelesaian, adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
- e. Biaya/tarif, adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
- f. Produk pelayanan, adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan.
- g. Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas, adalah peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan, termasuk peralatan dan fasilitas pelayanan bagi kelompok rentan.
- h. Kompetensi pelaksana, adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.
- i. Pengawasan internal, adalah sistem pengendalian intern dan pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana.
- j. Penanganan pengaduan, saran dan masukan, adalah tata cara pelaksana penanganan pengaduan dan tindak lanjut.
- k. Jumlah pelaksana, adalah tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja. Informasi mengenai komposisi atau jumlah petugas yang melaksanakan tugas sesuai pembagian dan uraian tugasnya.
- l. Jaminan pelayanan, adalah memberikan kepastian pelayanan yang dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan.

- m. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan, adalah dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, risiko, dan keragu-raguan. 21
- n. Evaluasi kinerja pelaksana, adalah penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

2.3. Variabel – variabel yang mempengaruhi Kinerja Pelayanan Publik

Variabel variabel yang mempengaruhi kinerja pelayanan public adalah kompetensi kepemimpinan strategis dan budaya organisasi. Dalam memahami factor factor kinerja pelayanan publik adalah sangatlah penting dalam suatu organisasi agar suatu organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam rangka meningkatkan daya saing.

Menurut Mahmudi dalam Hardiyansyah (2011:20-23) pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu:

- a. Pelayanan Kebutuhan Dasar Pelayanan kebutuhan dasar adalah pelayanan yang meliputi kebutuhan dasar masyarakat, yaitu:

1) Kesehatan

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan dasar masyarakat, maka kesehatan adalah hak bagi setiap warga masyarakat yang dilindungi oleh Undang-Undang Dasar. Setiap Negara mengakui bahwa kesehatan menjadi modal terbesar untuk mencapai kesejahteraan. Oleh karena itu, perbaikan pelayanan kesehatan pada dasarnya merupakan suatu investasi sumber daya manusia untuk mencapai masyarakat yang sejahtera (welfare society).

2) Pendidikan dasar

Bentuk pelayanan dasar lainnya adalah pendidikan dasar, sama seperti kesehatan, pendidikan merupakan suatu bentuk investasi sumber daya manusia. Masa depan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh seberapa besar perhatian pemerintah terhadap pendidikan masyarakatnya. Tingkat pendidikan juga berpengaruh terhadap tingkat kemiskinan karena pendidikan merupakan salah satu komponen utama dalam lingkaran setan kemiskinan sebagaimana digambarkan di atas. Oleh karena itu, untuk memotong

lingkaran setan kemiskinan salah satu caranya adalah melalui perbaikan kualitas pendidikan.

3) Bahan kebutuhan pokok masyarakat.

Selain kesehatan dan pendidikan, pemerintah juga harus memberikan pelayanan kebutuhan dasar yang lain, yaitu bahan kebutuhan pokok. Bahan kebutuhan pokok masyarakat itu misalnya beras, minyak goreng, minyak tanah, gula pasir, daging, telur ayam, susu, garam beryodium, tepung terigu, sayur mayur, semen, dan sebagainya. Dalam hal penyediaan bahan kebutuhan pokok, pemerintah perlu menjaga stabilitas harga kebutuhan pokok masyarakat dan menjaga ketersediannya di pasar maupun di gudang dalam bentuk cadangan atau persediaan.

b. Pelayanan Umum

Selain pelayanan kebutuhan dasar, pemerintah sebagai instansi penyediapelayanan publik juga harus menyediakan pelayanan umum kepada masyarakatnya. Pelayanan umum yang harus diberikan pemerintah terbagi dalam tiga kelompok, yaitu:

1. Pelayanan Administratif

Merupakan pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik misalnya: pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), sertifikat tanah, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), pasport.

2. Pelayanan Barang

Pelayanan barang adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, meliputi: jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, penyediaan air bersih.

3. Pelayanan Jasa

Pelayanan jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya: pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan persampahan, drainase, jalan dan trotoar, parkir, penanggulangan bencana banjir, gempa,

gunung meletus dan kebakaran, pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial).

Sedangkan jenis-jenis pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara yang dimuat dalam SANKRI Buku III dalam Hardiyansyah (2011:24) adalah:

- a. Pelayanan pemerintahan adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti pelayanan KTP, SIM, pajak, perizinan, dan keimigrasian.
- b. Pelayanan pembangunan adalah suatu jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam melakukan aktivitas sebagai warga Negara. Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan-jalan, jembatan-jembatan, pelabuhan-pelabuhan, dan lainnya.
- c. Pelayanan utilitas adalah jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik, air, telepon, dan transportasi lokal.
- d. Pelayanan sandang, pangan, dan papan adalah pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil, dan perumahan murah.
- e. Pelayanan kemasyarakatan adalah jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu, dan lainnya.

Karakteristik yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja pelayanan pegawai menurut Tohari, (2005) yaitu sebagai berikut :

1. *Quality Of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat syarat kesesuaian dan kesepiannya.
2. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
3. *Creativieness*, yaitu keaslian gagasan gagasan yang dimunculkan dan tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan persoalan yang timbul.

4. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
5. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
6. *Personal Qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Sedangkan dimensi dimensi yang dipergunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut (Motivasi, Kemampuan, Terhadap, & Karyawan, 2014) adalah sebagai berikut:

1. *Tangible* ,berwujud Adanya kenyamanan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas pelayanan.
2. *Quality of world* kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki.
4. *Creativeness*, keaslian gagasan gagasan yang dimunculkan dan tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan oranglain.
6. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas tugas bare dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

Sastrohadiwiryono (2001) memberikan uraian terhadap unsur unsur yang harus dinilai dalam memberikan penilaian terhadap kinerja pegawai, yaitu :

1. Kesetiaan
yaitu tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh ke kesadaran dan tanggung jawab. Tekad tersebut dibuktikan dengan tanggung jawab dan sikap tenaga kerja dalam kegiatan sehari hari serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seseorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seseorang untuk mentaati segala ketetapan, peraturan perundang undangan dan peraturan yang berlaku mentaati kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.

5. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama sama dengan oranglain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hsail guna yang sebesar besarnya

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan sesorang untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

8. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang tenaga kerja untuk meyakinkan oranglain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Kegunaan penilaian kinerja pegawai dirumuskan oleh mangkunegara (2005) antara lain :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pembberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai.
8. Sebagai criteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

Dalam penilaian ini kinerja pegawai akan di ukur dengan mendasarkan kepada dimensi menurut para ahli, sebagai mana terlihat pada table berikut ini

Tabel 2.1 Dimensi Kinerja pelayanan public menurut para ahli

Dimensi	Menurut
1. Berwujud (Tangible)	(Motivasi et al., 2014)
2. Keandalan (Reliability)	
3. Respon Ketanggapan (Responsiveness)	
4. Jaminan (Assurance)	

Sumber : gomes (2006),

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian yang dimaksud kinerja pelayanan public adalah hasil tingkatan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas selama periode tertentu dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Adapun dimensinya adalah :

1. Dimensi kerjasama dengan indicator menjalin kerjasama dan mampu menerima perbedaan penyelesaian pekerjaan.
2. Dimensi kreativitas dengan indicator menemukan ide baru dapat memecahkan masalah, inisiatif melaksanakan pekerjaan.
3. Dimensi pengetahuan kerja dengan indicator memahami tupoksi pekerjaan, memahami prosedur dan standar kerja.
4. Dimensi kualitas kerja dengan indicator jumlah hasil pekerjaan, waktu penyelesaian pekerjaan.
5. Dimensi kualitas kerja dengan indicator sesuai standar mutu, kecermatan dan ketelitian.
6. Dimensi dependability dengan indicator kehadiran, dipercaya dalam hal penyelesaian pekerjaan, mengutamakan kepentingan tugas.

Berikut ini disajikan variabel variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pelayanan public yaitu : (1). Kompetensi kepemimpinan strategis: (2). Budaya Organisasi : dan (3) Iklim kerja.

2.3.1 Kompetensi Kepemimpinan Strategis (*strategic Leadership Competence*)

Kompetensi Kepemimpinan Strategis adalah suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) di dalam suatu organisasi dan manajer sebagai manajemen dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggungjawabnya masing masing yang kompeten. Konsep mengenai kompetensi di definisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja yang menjadi parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang di inginkan.

Dalam penelitian ini mengutip dari jurnal yang membahas kompetensi kepemimpinan strategis sebagai variabel independen, pada jurnal tersebut menyatakan variabel yang mempengaruhi terbentuknya keunggulan bersaing

dalam layanan jasa pendidikan dalam penelitian penulis menyampaikan definisi strategic dari hit et al (2010) adalah Orang berada dibagian yang berbeda dalam sebuah perusahaan dan menggunakan proses manajemen strategis untuk membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Terlepas dari posisi mereka dalam perusahaan, pemimpin strategis yang sukses adalah yang mampu untuk menentukan, berkomitmen untuk memelihara timnya dan berkomitmen untuk membantu perusahaan menciptakan nilai tambah bagi semua stakeholders.

Tabel 2.2 Dimensi Kompetensi kepemimpinan strategis menurut para ahli

Dimensi	Menurut
1.Keterampilan menjalankan tugas	Moehariono (2009)
2. Keterampilan mengelola tugas	
3. Keterampilan mengambil tindakan	
4. Keterampilan bekerja sama	
5. Keterampilan beradaptasi	

Sumber : Moehariono (2009); Fathoni (2013); Wibowo (2007)

Berdasarkan beberapa kajian teori maka kompetensi kerja dalam penelitian ini adalah merupakan kemampuan yang dimiliki pegawai berupa bakat, ilmu pengetahuan, keterampilan, professional, yang bersifat spesifik serta memiliki motif yang menunjang dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Secara operasional untuk mengukur variabel kompetensi kerja pegawai menggunakan lima dimensi yaitu standar kinerja, pengetahuan pegawai, professional, kemampuan pengembangan keahlian, tanggungjawab dan efektivitas.

Masing masing dimensi kompetensi kerja diukur dengan indikator indikator sebagai berikut :

1. Indikator indikator pengetahuan
 - a. Pengetahuan tentang prosedur pekerjaan
 - b. Pengetahuan untuk mengevaluasi pekerjaan
2. Indikator indikator keterampilan menjalankan tugas :
 - a. Keterampilan teknis
 - b. Keterampilan manajerial
 - c. Keterampilan social.

Teori kompetensi kepemimpinan strategis

Teori Kepemimpinan Menurut dalam buku Kepemimpinan Dan Prilaku Organisasi mengatakan ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain adalah; (Shi, 2013)

a. Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan Sifat-sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sifat merupakan tumpuan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam kepemimpinannya. Pemimpin dapat mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat- sifat yang dimiliki.

b. Teori Prilaku

Pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifatsifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

c. Teori kepemimpinan situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Teori utama dari kepemimpinan strategis adalah teori Upper Echelon, yang dikembangkan Hambrick and Mason (Hambrick 2007). Prinsip teori Upper Echelon adalah pemimpin puncak dan level bawah bertanggung jawab terhadap apa yang terjadi dalam organisasi (Boal & Hoijberg 2001) Kepemimpinan strategis adalah merupakan kemampuan seseorang untuk mengantisipasi, melihat jauh kedepan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan orang lain untuk mengawali perubahan perubahan yang akan membentuk sebuah masa depan yang lebih baik untuk organisasi (Hitt & Ireland, 2002).

2.3.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Definisi lain dikemukakan Robbins (2006: 247), bahwa budaya

organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama.

Robin dan Judge (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi mempunyai tujuh karakteristik sebagai berikut : (1) *innovation and risk taking* yaitu tingkat para pekerja di dorong untuk menjadi inovatif dan berani mengambil resiko ; (2) *Attention to detail* yaitu tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis dan memperhatikan secara detail.; (3)*Outcome orientation* yaitu tingkat manajemen menitik beratkan pada perolehan (*income*) dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. (4) *People orientation* yaitu tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dfari hasil terhadap orang orang yang ada dalam organisasi (5) *Team orientation* yaitu tingkat aktivitas kerja yang diorganisir dalam tim bukan individu : (6) *aggressiveness* yaitu tingkat orang orang yang akan menjadi agresif bukan santai : (7) *stability* yaitu tingkat aktifitas organisasional yang menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Menurut Greenberg dan Robert yang dikutip vwibowo (2010) terdapat 7 karakteristik budaya organisasi :

1. *Innovation* (inovasi) suatu tingkat dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru
2. *Stability* (stabilitas) bersifat menghargai lingkungan yang stabil dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang) untuk menjadi jujur, emndukung dan menunjukkan penghargaan pada hak dan individu
4. *Result orientation* (orientasi pada hasil) meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Easygoingness* (bersikap tenang) suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai.
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail) berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
7. *Collaborative orientation* (orientasi npada kolaborasi) oeientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individual.

Pendapat para pakar tentang budaya organisasi menunjukkan kesamaan dan perbedaan yang bersifat saling melengkapi.

Tabel 2.3 Dimensi Budaya Organisasi menurut para ahli

Dimensi	Menurut
1. Inovasi	Greenberg dan Robert dalam Wibowo (2010)
2. Stabilitas	
3. Orientasi pada orang	
4. Orientasi pada hasil	
5. Bersikap tenang	
6. Perhatian pada hal detail	
7. Orientasi pada kolaborasi	

Sumber : Greenberg dan Robert dalam Wibowo (2010)

Indikator indikator dari variable budaya organisasi dibatasi berdasarkan karakteristik utama dikemukakan oleh Robins yang dikutip Jami (2008) yaitu :

1. Identitas anggota organisasi yaitu bagaimana pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi secara keseluruhan bukan hanya dengan pekerjaan atau profesinya
2. Penekanan kelompok yaitu bagaimana pekerjaan diorganisasikan sebagai suatu kelompok bukan individu.
3. Fokus pada pegawai, yaitu bagaimana keputusan manajemen dibuat dengan mempertimbangkan efek hasil usahanya terhadap pegawai / anggota organisasi.
4. Integrasi unit kerja yaitu bagaimana tiap unit kerja dalam organisasi di dorong untuk bekerja secara terkoordinasi dan saling terkait.
5. Kontrol, yaitu bagaimana kebijakan peraturan dan pengaruh langsung digunakan untuk mengendalikan perilaku pegawai,
6. Toleransi risiko, yaitu bagaimana pegawai di dorong untuk bersikap agresif, inovatif dan mampu menghadapi resiko
7. Kriteria imbalan, yaitu bagaimana imbalan, seperti peningkatan gaji dan promosi dialokasikan berdasarkan kinerja pegawai bukan hanya mempertimbangkan faktor faktor senioritas atau anak emas.

8. Toleransi konflik yaitu bagaimana pegawai dikondisikan pada iklim konflik dan kritik terbuka
9. Orientasi *means- ends* yaitu bagaimana manajemen lebih memuastkan pada hasil atau keluaran, bukan pada teknik dan proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut
10. Fokus pada sistem terbuka, yaitu bagaimana organisasi memantau dan menghadapi perubahan-perubahan di lingkungan eksternal.

2.3.2.1 Teori Budaya Organisasi

Terdapat tiga asumsi pada Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo, yaitu:

1. Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai-nilai sebuah organisasi. Asumsi ini berhubungan dengan pentingnya orang dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Individu-individu ini mencakup karyawan, supervisor dan atasan. Inti asumsi ini adalah yang dimiliki oleh organisasi. Nilai adalah standar dan prinsip-prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota organisasi apa saja yang penting. Orang berbagi dalam proses menemukan nilai-nilai perusahaan. Menjadi anggota dari sebuah organisasi membutuhkan partisipasi aktif dalam organisasi tersebut.
2. Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi. Maksudnya adalah realitas organisasi ditentukan oleh simbol-simbol. Perspektif ini menggarisbawahi penggunaan simbol dalam organisasi. Simbol merupakan representasi untuk makna. Simbol-simbol ini sangat penting bagi budaya perusahaan. Simbol-simbol mencakup komunikasi verbal dan non verbal di dalam organisasi. Seringkali simbol-simbol ini mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi. Simbol dapat berupa slogan yang memiliki makna. Sejauh mana simbol-simbol ini efektif bergantung tidak hanya pada media tetapi bagaimana karyawan perusahaan mempraktikannya.

3. Budaya bervariasi dalam organisasi-organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

Asumsi mengenai teori budaya organisasi ini sangat bervariasi. Persepsi mengenai tindakan dan aktivitas dalam budaya-budaya ini juga seberagam budaya itu sendiri.

2.3.2.2.Simbol Budaya Organisasi

Tabel di bawah ini menjelaskan tentang contoh symbol-simbol pada asumsi kedua Teori Budaya Organisasi, yaitu penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi.

Tabel 2.4

KATEGORI UMUM	TIPE/CONTOH SPESIFIK
Simbol Fisik	Seni/desain/logo Bangunan/dekorasi Pakaian/penampilan/ Benda material
Simbol Perilaku	Upacara/ritual Tradisi/kebiasaan Penghargaan/hukuman
Simbol Verbal	Anekdot/lelucon Jargon/nama/nama sebutan Penjelasan Kisah/mitos/sejarah Metafora

Hal-hal di atas penting untuk dipahami bagi individu yang merupakan anggota suatu organisasi, maupun individu di luar organisasi tersebut. Anggota-anggota menciptakan, menggunakan, dan menginterpretasikan simbol untuk mengkomunikasikan nilai-nilai yang dianut dalam suatu organisasi. Seperti slogan Disneyland yang menyatakan bahwa Disneyland “The Happiest Place on Earth”, maka seluruh anggota harus memahami simbol tersebut. Tidak mungkin

organisasi yang mengangkat tema kegembiraan dan keceriaan anggotanya, tidak pernah tersenyum bahkan cemberut. Mungkin memang terkadang simbol-simbol tersebut terlalu terselubung. Namun simbol-simbol tersebut harus dipahami oleh anggota organisasi agar dalam mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi, tepat pada tempatnya.

2.3.3. Iklim kerja

Iklim kerja merupakan penggambaran suatu kualitas suasana dan karakter yang terlihat pada norma dan nilai, hubungan interpersonal suasana belajar mengajar struktur organisasi ikatan positif dengan lembaga dan lingkungan fisik yang ada di lembaga tempat pegawai bertugas. Suatu iklim kerja bisa diukur dengan cara dimensi: (1) rasa aman : (2) kegiatan belajar mengajar (3) hubungan dengan oranglain;(4)lingkungan kerja.

Menurut para ahli iklim kerja adalah sebagai berikut : (1). Subaris, dkk Pengertian iklim kerja menurut Subaris, dkk adalah suatu kombinasi dari suhu kerja, kelembaban udara, kecepatan gerakan udara dan suhu radiasi pada suatu tempat kerja. Cuaca kerja yang tidak nyaman tidak sesuai dengan syarat yang ditentukan dapat menurunkan kapasitas kerja yang diakibatkan menurunnya efisiensi dan produktivitas kerja. (2). Miller (1997:128) Pengertian iklim kerja menurut Miller adalah nilai semangat yang mendasar dalam cara mengelola hubungan dan mengorganisasikannya. (3). Robbins (2007:716) Pengertian iklim kerja menurut Robbins adalah istilah yang dipakai untuk memuat rangkaian variable perilaku yang mengacu pada nilai, kepercayaan dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi sistem manajemen organisasi. (4) Davis dan Newstorsm (2001:25) Pengertian iklim kerja menurut Davis dan Newstorm adalah kepribadian sebuah organisasi yang membedakan dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi. (5). Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi PER.13/MEN/X/2011 Pengertian iklim kerja menurut Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi adalah hasil perpaduan antara suhu, kelembaban, kecepatan gerakan udara dan panas radiasi akibat dari tingkat pengeluaran panas dari tubuh tenaga kerja sebagai akibat dari pekerjaannya. (6.) Wirawan (2007:122) Pengertian iklim kerja menurut Wirawan adalah persepsi anggota organisasi (secara individu dan kelompok) dan mereka

yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menemukan kinerja organisasi.

Dimensi Iklim Kerja (Martins & Schilpzand, 2015) Steve **Kelneer** menyatakan terdapat enam dimensi iklim kerja antara lain:

1. Flexibility Conformity

Fleksibilitas dan conformity merupakan kondisi organisasi yang untuk memberikan keleluasaan berperilaku untuk karyawan dan juga menjalankan penyesuaian diri kepada tugas yang diberikan. Hal itu berhubungan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan kepada ide baru adalah nilai pendukung di dalam pengembangan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Responsibility

Hal ini berhubungan dengan perasaan karyawan tentang jalannya tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

3. Standarts

Hal ini berhubungan dengan perasaan karyawan tentang keadaan organisasi yang mana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang sudah ditetapkan dan juga toleransi kepada kesalahan atau hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

4. Reward

Reward berhubungan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan terhadap pekerjaan yang baik.

5. Clarity

Clarity berhubungan dengan perasaan karyawan bahwa mereka mengetahui apa yang diinginkan dari mereka berhubungan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. Tema Commitmen

Tema komitmen berhubungan dengan perasaan karyawan tentang perasaan bangga mereka mempunyai organisasi dan kesediaan untuk berupaya lebih ketika dibutuhkan.

menurut Piness iklim kerja suatu organisasi dapat diukur dengan 4 dimensi antara lain : (1) Dimensi Psikologi Dimensi ini mencakup variabel seperti beban kerja, kurang otonomi, kurang pemenuhan sendiri (self-fulfillment) dan kurang inovasi.;(2) Dimensi Struktural Dimensi ini mencakup variabel seperti fisik, bunyi dan tingkat keserasian antara kebutuhan kerja dan struktur fisik.(3)Dimensi Sosial Dimensi ini mencakup aspek interaksi dengan klien (dari segi kuantitas dan ciri-ciri permasalahannya) rekan satu kerja (tingkat dukungan dan kerja sama) dan penyelia (dukungan dan imbalan) ; (4)Dimensi Birokratik Dimensi ini mencakup Undang-Undang dan peraturan-peraturan konflik peranan dan kekaburan peranan.

Dimensi-dimensi iklim kerja menurut **Litwin** dan **Mayer**, 1968 (dalam Suryana Sumantri, Perilaku Organisasi, 2001 : 137) adalah sebagai berikut :

1. *Conformity* yaitu derajat perasaan karyawan terhadap peraturan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya. *Conformity* berasal dari kata *conform*, artinya sesuai dengan, memenuhi, mencocokkan dengan peraturan, prosedur dan kebijakan yang berlaku dalam lingkungan pekerjaannya. Apabila dalam organisasi terdapat banyak sekali peraturan yang harus ditaati oleh karyawan yang tidak ada relevansinya dengan pelaksanaan pekerjaan, organisasi, hal demikian dapat dikatakan memiliki *conformity* yang tinggi. Hal ini berarti bahwa organisasi tersebut terlalu otokratis, membuat terlalu banyak peraturan

yang dikenakan terhadap karyawan. Sebaliknya apabila dalam suatu organisasi sedikit sekali peraturan yang dikenakan terhadap karyawannya kecuali yang sangat relevan dengan pelaksanaan pekerjaan, iklim kerja yang demikian adalah *conformity* yang rendah.

2. *Responsibility*, menunjukkan derajat para karyawan bahwa mereka dapat mengambil keputusan dan memecahkan masalah tanpa bertanya pada atasan. Dimensi ini menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga setiap karyawan benar-benar memiliki rasa tanggung jawab pada diri karyawan dengan memberikan kepercayaan dan memberikan kesempatan ataupun diajak bersama- sama untuk memikirkan hal-hal yang berkenaan dengan pekerjaan, misalnya bersama-sama bertanggung jawab terhadap mutu produk atau *output*. Apabila dalam suatu organisasi semua pengambilan keputusan dilakukan oleh satu orang yang berada di puncak pemimpin, iklim kerja yang demikian adalah iklim kerja dengan tanggung jawab yang rendah karena pada dasarnya bawahan tidak pernah diberi kesempatan memiliki tanggung jawab.
3. *Standard* menunjukkan derajat perasaan para karyawan, bahwa organisasi menetapkan tujuan yang menantang dan menyampaikan ketertarikan tujuan itu kepada anggota-anggotanya. Ketentuan yang ditetapkan organisasi tentang mutu dari hasil kerja yang dilakukan karyawan. Perusahaan seharusnya dapat menetapkan pencapaian target kerja yang proporsional, artinya perusahaan harus menyesuaikan dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan sehingga perusahaan dan karyawan dapat bersama-sama menciptakan pelayanan yang baik. Apabila dalam perusahaan menetapkan pencapaian target yang terlalu tinggi artinya perusahaan memiliki iklim kerja dengan *standard* yang tinggi, sebaliknya apabila perusahaan menetapkan pencapaian target yang terlalu sedikit, artinya perusahaan memiliki iklim kerja dengan *standard* yang rendah.
4. *Reward* menunjukkan derajat perasaan para karyawan bahwa mereka dihargai dan memperoleh penghargaan untuk pekerjaan yang dilakukan

dengan baik dan penekanannya pada *reward* bukan *punishment*. Imbalan dan sanksi juga merupakan dimensi iklim yang besar pengaruhnya dalam upaya penciptaan iklim yang baik. Dimensi ini menunjukkan bagaimana sistem pemberian imbalan dan sanksi yang berlaku dalam organisasi. Pemberian imbalan harus proposional, sehingga anggota organisasi merasa diperlakukan secara adil dan merasa dihargai hasil kerjanya. Ukuran proporsional di sini disesuaikan dengan mutu kerja anggota, bila berprestasi harus diberi imbalan yang memadai dan jika melakukan kesalahan harus diberi sanksi yang sesuai dengan tingkat kesalahannya.

5. *Clarity* menunjukkan derajat perasaan karyawan bahwa segala sesuatu dalam perusahaan tersebut terorganisir dengan baik dan tujuan atau pekerjaannya dirumuskan dengan jelas serta menanamkan dan membuat setiap anggota paham mengenai tujuan dan misi organisasi. Sehingga pada akhirnya ada rasa keterikatan yang kuat dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Selain itu pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan lebih terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Apabila dalam suatu organisasi terdapat prosedur kerja tidak jelas, maka karyawan akan merasa tidak mengetahui secara pasti yang menjadi tanggung jawab dan wewenangnya. Keadaan yang demikian mengindikasikan adanya iklim kerja dengan *clarity* yang rendah.
6. *Team Spirit* menunjukkan derajat perasaan karyawan bahwa dalam organisasi terdapat keadaan saling percaya, tolong menolong, saling bersahabat dan berhubungan baik antar anggota di dalam lingkungan kerja tersebut. Perusahaan seharusnya dapat menumbuhkan rasa saling mempercayai antar karyawan sehingga tercipta hubungan yang harmonis sehingga dapat bekerja sama untuk mencapai hasil kerja yang baik, iklim kerja yang demikian adalah dengan *team spirit* yang tinggi. Sebaliknya kurang adanya kebersamaan sehingga hubungan yang kurang harmonis antar rekan kerja, iklim kerja yang demikian adalah dengan *team spirit* yang rendah.

Keenam dimensi tersebut saling berinteraksi satu dengan lainnya dan membentuk iklim kerja secara keseluruhan. Melalui keenam dimensi tersebut Litwin mencoba mengukur iklim kerja. Proses ini merupakan pengukuran terhadap lingkungan psikologis dalam organisasi tempat individu bekerja atau beraktivitas

Tabel 2.4 Dimensi iklim kerja menurut para ahli

Dimensi	Menurut
1.kesesuaian	Human Resources for Health. 2005
2.tanggung jawab	
3. Standar	
4. Penghargaan	
5.Kejelasan Organisasi	
6. Kehangatan dan dukungan	
7. Kepemimpinan	

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengidentifikasi beberapa penelitian ilmiah terdahulu (*Previous studies*) yang bisa dibandingkan dengan penelitian ini, penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 2.5 Penelitian terdahulu

Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian
(Jufrizen dan Radiman, 2010)	budaya organisasi, pelayanan publik	budaya organisasi sangat berpengaruh positif dalam pelayanan yang diberikan oleh para karyawan
(Senggo, dkk 2016)	budaya organisasi, pelayanan publik	Ada pengaruh signifikan Nilai budaya organisasi menjadi acuan dalam melaksanakan tugas pelayanan publik
(Hernita Hardiyanti, 2015)	kinerja dan komunikasi	Terdapat factor pendukung kinerja aparatur seperti kerjasama dan komunikasi

(Setiawan, dkk,2015)	kepemimpinan dan kinerja pelayanan publik	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan atas hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pelayanan publik
(Gantsho, Sukdeo, 2018)	<i>Organizational Culture dan Service Quality</i>	Terdapat hubungan yang signifikan antara <i>Organizational Culture</i> terhadap <i>Service Quality</i>
(Sunadji, dkk, 2013)	<i>organizational culture, leadership communication</i>	Budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
(Mahmoud abdulai Charles Blankson Tran Trang, 2017)		tidak secara langsung tetapi melalui kepuasan kerja sebagai variabel moderator
(Rahmat et al, 2018)	<i>Variabel Dependen : Service Quality</i> <i>Moderating : Price list</i> <i>Variabel independen : Costumer Satisfaction</i>	Komunikasi Kualitas layanan didalam hal portofolio unggulan
(Elci et al , 2015)	Variabel independen <i>Organizational justice</i> <i>Moderating : Ethical climate</i> Variabel Dependen : <i>Deaparzonaliation</i>	Mengemukakan bahwa diantara variabel yang , Keadilan Organisasi secara keseluruhan menentukan keputusan mereka tentang hubungan pemerintah selanjutnya sebagai imbalan atas keadilan organisasi, karyawan cenderung berperilaku lebih etis sehingga sesuai dengan harapan Secara Keseluruhan, penelitian ini memperluas pemahaman tentang iklim etika dan hubungan dengan

(Oncer & Yildis, 2012)	<p>Variabel Independen : Ethical Climate</p> <p>Variabel dependen : <i>Organizational Identification</i></p>	<p>perusahaan reputasi dan identifikasi organisasi dengan menunjukkan bahwa memiliki iklim etis dapat memastikan hasil positif bagi perusahaan</p> <p>Temuan menunjukkan bagaimana integritas dan pembelajaran dari budaya yang tampaknya berlawanan</p>
(Pauluzzo et al, 2018)	<p>Variabel Dependen : <i>Cross Cultural challenge, cultural paradox, cultural dilemma, National</i></p> <p>Variabel independen : <i>National and Organizational Culture</i></p>	<p>dan serangkaian nilai organisasi dan individu untuk menyeimbangkan paradox budaya dan mengelola dilemma budaya secara efektif</p> <p>Budaya yang intensif pengetahuan memiliki efek penguatan pada hubungan antara proses pengetahuan dan kreativitas karyawan</p>
(Imran, dkk, 2018)	<p>Variabel indenpenden : <i>Employee creativity, knowledge processes, knowledge- intensive culture</i></p> <p>Variabel dependen <i>Firm Performance</i></p>	<p>Iklim etika didefinisikan sebagai “jenis iklim kerja yang paling baik dipahami sebagai kelompok iklim preskriptif yang mencerminkan prosedur, kebijakan, dan praktik</p>
(Hsiech & Wang, 2016)	<p>Variabel independen : <i>Perceived Ethical Climate</i></p> <p>Variabel Dependen : <i>Organizational Deviance</i></p>	<p>dengan konsekuensi moral</p> <p>Terdapat dua ukuran pada kinerja finansial dan kinerja non financial.</p>
(Bach and Vuksic,2012)		

(Ching – chan Cheng, 2018)

Variabel independen

Strategic

Variabel dependen :

Finacial Performance

Variabel independen :

Development Strategy,

Improvement, identify customers

Variabel Dependen :

Service Quality

Improvement Strategy

Variabel independen :

Competencies

Organizational.

Performance

Variabel dependen :

Kinerja pelayanan publik

(Jabbouri,N,I, and Jahari I, 2014)

Study ini mengembangkan sepuluh strategic

peningkatan, yang

didasarkan pada empat

kualitas kompetitif, untuk

referensi industrimotel

Kompetensi membantu

meningkatkan efektifitas

kinerja perusahaan dan

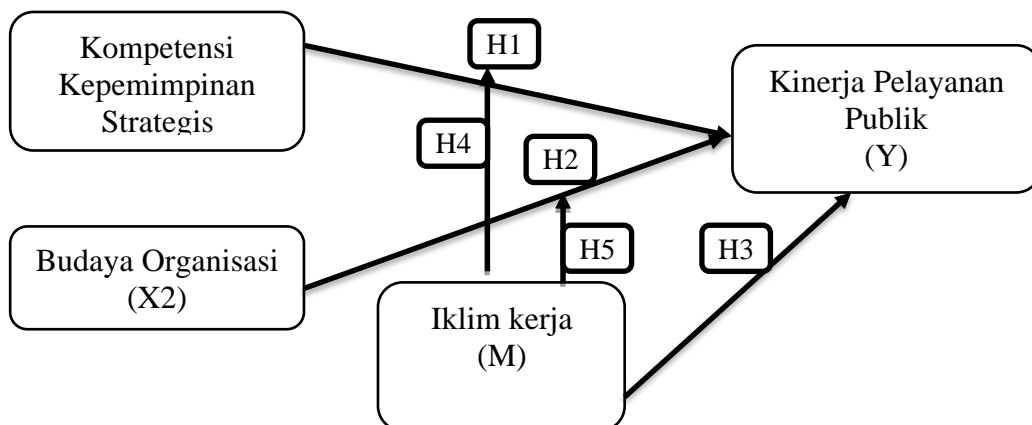
pentingnya kinerja organisasi

dalam kompetensi inti.

2.3 Rerangka konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka dan previos studies (Martins & Schilpzand, 2015) yang berkaitan dengan penelitian ini dapat dibuat kerangka konseptual penelitian ini (research conceptual framework) seperti dibawah ini:

Gambar 2.1 *Research Conceptual Framework*



Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa ada dua independent variabel yaitu (1),kompetensi kepemimpinan strategis dan (2)Budaya Organisasi, satu variabel moderasi yaitu iklim kerja dan satu dependent variabel yaitu Kinerja pelayanan public. Berdasarkan teori yang telah dijelaskan bahwa, dalam penelitian ini ada tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pelayanan publik yaitu: (1) Kompetensi kepemimpinan strategis,(2)Budaya Organisasi, (3) *iklim kerja*.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Kompetensi kepemimpinan strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat berpengaruh. Penelitian (Maheshwari & Yadav, 2019) menyebutkan adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan terhadap kinerja pelayanan publik. Penelitian tersebut dilakukan terhadap ASN di Kecamatan Kotabumi Utara. Hasil yang didapat menunjukkan besaran pengaruhnya sebesar 90,2 % dan sisanya 9,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, Sumatri, Iskandar, Sulastiana (2015) yang menyebutkan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pelayanan publik. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 210 ASN yang melayani di Pemerintah Banten. Dengan dasar-dasar penelitian terdahulu, maka rumusan hipotesis ke-1 adalah:

H1:Kepemimpinan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan public.

2.2.2 Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja pelayanan publik

Budaya organisasi memberi pengaruh besar bagi sebuah perusahaan tentang bagaimana perusahaan tersebut menjalankan operasionalnya. Hal ini tentu berdampak kepada para pegawainya (García-Juan et al., 2019). Demikian juga halnya dengan para Asn bekerja dan melayani masyarakat. Budaya organisasi di dalam institusi tempat dimana ASN bekerja tentu mempengaruhi budaya ASN dalam bekerja dan melayani masyarakat. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh yang melakukan penelitian di beberapa rumah sakit pemerintah di Kota Medan. Dari hasil penelitiannya (Lewandowski, 2018) didapat bahwa budaya

organisasi berhubungan erat dengan kinerja pelayanan publik dimana para ASN sangat taat aturan dan budaya yang sudah ada ketika para ASN tersebut masuk ke dalam institusi tersebut. Demikian juga halnya penelitian yang dilakukan oleh (García-Juan et al., 2019) yang melakukan penelitian di Badan Penyelenggara Pelayanan Perizinan Kota Kendari. Pernyataan yang sama juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh terhadap ASN yang melayani di kantor Pelayanan Pajak Madya Makassar. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka rumusan hipotesis ke-2 adalah:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja pelayanan publik

2.2.3 Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pelayanan publik

(Meyer & Dunphy, 2016) Penelitian ini mengangkat iklim kerja di dinas kepegawain daerah propinsi banten yang diambil hanya 3 kabupaten, iklim kerja yang mempengaruhi kinerja berjalan lancar tetapi pegawai belum optimal karena kurangnya semangat kerja aparatur sipil Negara yang kurang merasa bertanggungjawab atas kewajibannya ke pekerjaan. Iklim kerja terhadap pelayanan public dalam melaksanakan dan meningkatkan iklim kerja dalam pelayanan kepada masyarakat khususnya di kabupaten lebak kabupaten pandeglang, kabupaten serang, tetapi bagaimana dalam meningkatkan iklim kerja dimana pimpinan harus bisa menciptakan prosedur kerja yang nyaman sehingga pekerja total melayani masyarakat dan tidak merasa ada tekanan dari pimpinan atau dari pihak manapun.

H3: iklim kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pelayanan Publik

2.2.4 Pengaruh iklim kerja dalam memoderasi hubungan kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik

(Lewandowski, 2018) Penelitian yang masih sangat jarang antara iklim kerja dengan Kinerja Pelayanan Publik sehingga peneliti tertarik untuk meneliti bahwa iklim kerja memediate dengan kompetensi kepemimpinan strategis, biasanya iklim kerja hanya bisa cocok ketika pemimpin baik dan loyal tetapi dalam hal ini peneliti tertarik meneliti bagaimana hubungan kompetensi kepemimpinan strategis

berpengaruh terhadap iklim kerja dengan keadaan dan suasana dikantor jika pemimpinnya kurang loyal maka itu semua tidak akan terwujud, terlebih lagi penelitian yang memposisikan variable iklim kerja sebagai variable yang memediate belum ditemukan oleh peneliti sehingga ini menjadi pertimbangan peneliti memasukkan kedalam hipotesa berikutnya:

H4: iklim kerja memperkuat pengaruh positif kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik

2.2.5 Pengaruh iklim kerja dalam memoderasi hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik

(Gupta & Gupta, 2015) Penelitian iklim kerja masih sangat jarang terlebih bila dikaitkan dengan Kinerja Pelayanan Publik dan Budaya Organisasi. karena kebanyakan orang akan meneliti tentang budaya organisasinya saja tetapi untuk iklim kerja berhubungan dengan budaya organisasi itu sangat minim karena biasanya di suatu instansi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan public itu kurang baik sehingga sangat berpengaruh dengan pekerjaan dan loyalitas karyawan, budaya organisasi berpengaruh Iklim kerja berlaku sebagai variable moderasi sulit untuk ditemukan dalam penelitian sebelumnya. Oleh karena itu hipotesis berikutnya:

H5: Iklim kerja memperkuat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian menggunakan pendekatan deduktif dan bersifat kuantitatif. Pendekatan deduktif bertujuan untuk menguji teori melalui pengumpulan data dari responden dan diamati dengan menerapkan berbagai uji statistik. Metode kuantitatif fokus pada pengumpulan data sesuai dengan masalah dari sejumlah populasi dan analisis data (Rahi, 2017). Penelitian ini merupakan *hypothesis testing* yaitu bertujuan untuk menjelaskan sifat hubungan tertentu antar variabel, atau menguji tingkat signifikansi hubungan antar dua variabel atau lebih (Cooper & Schindler, 2014). Penelitian ini menguji hipotesis pengaruh variabel kompetensi kepemimpinan strategic, dan budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan public dengan iklim kerja sebagai variable moderasi. Penelitian ini merupakan penelitian survei yaitu dengan mengumpulkan informasi dari atau tentang individu untuk dideskripsi, dibanding, atau dijelaskan tentang pengetahuan, sikap, dan perilaku.(Salamon & Mesko, 2016)

3.2 Subjek Penelitian

3.2.1 Populasi

Objek penelitian ini adalah di pemerintahan provinsi banten diambil dari 3 kabupaten (kabupaten Lebak, kabupaten Pandeglang, Kab Serang). Semua karyawan ASN di 3 kabupaten tersebut.

3.2.2 Sampel

sampel dalam penelitian ini adalah memakai survei yang dapat menjelaskan adanya hubungan antara dua ataupun lebih variable penelitian. Metode survei dalam penelitian ini menggunakan kuesioner/pertanyaan sebagai alat pengumpulan data dan informasi(Solansky & McIver, 2018). Hal ini bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai sejumlah responden yang dianggap dapat mewakili populasi. Penelitian ini juga termasuk ke dalam cross-sectional studies, dimana penelitian ini

dilakukan pada suatu jangka waktu tertentu, yaitu penyebaran kuesioner/pertanyaan untuk mendapatkan informasi. Metode penentuan sampel menggunakan *purposive sampel* yaitu pengumpulan sampel berdasarkan pada kriteria kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Hair, Celsi, Money, Samouel, 2015)

Adapun criteria sampel dalam penenlitian ini adalah

1. Pegawai ASN di Provinsi Banten.
2. Pemerintah yang berperan terhadap kualitas pelayanan dalam kegiatan Pelayanan Public.
3. ASN golongan 3A sampai 3C di Pemda provinsi Banten meliputi (kab lebak, kab pandeglang, kab serang)

3.3 Definisi Operasional Variabel

3.3.1 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini variabel Kompetensi Kepemimpinan strategic.(Tang, 2018)

3.3.1.1 Kompetensi Kepemimpinan strategis

Kompetensi kepemimpinan strategis adalah sebagai variable independen,dalam jurnal tersebut kepemimpinana strategis dinyatakan sebagai variable yang memepengaruhi terbantuknya keunggulan bersaing dalam layanan jasa (Torkkeli et al., 2016)

**Tabel 3.1 dimensi dan indicator Kompetensi Kepemimpinan Strategis
(*Statetic Leadership Competence*)**

Dimensi	Indikator	Kode Kuison er
Pengetahuan	Pengetahuan tentang prosedur pekerjaan	KK 01
	Pengetahuan untuk mengevaluasi pekerjaan	KK 02
	Pengetahuan untuk mengetahui pekerjaan	KK 03
Keterampilan	Keterampilan teknis	KK 04

menjalankan	Keterampilan manajerial	KK 05
Tugas	Keterampilan Sosial	KK 06
	Kemampuan memberikan informasi pada kerja sejawat	KK 07
Kerja	Kemampuan menyesuaikan diri dan menghargai perbedaan	KK 08
Kelompok	pendapat	
	Kemampuan melakukan konsultasi dengan tim kerja	KK 09
	Kemampuan bekerja efektif dengan individu atau unit lain	KK 10
	Dorongan kebutuhan psikologis	KK 11
Motif	Dorongan kebutuhan ekonomis	KK 12
	Dorongan kebutuhan sosial	KK 13
Keterampilan		
Mengambil	Kemampuan memahami dan mengurai permasalahan kerja	KK 14
Tindakan	Kemampuan berpikir kreatif dan mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	KK 15

3.3.1.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sebagai kerangka kognitif yang terdiri dari sikap, nilai nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama anggota organisasi menurut (Belak, 2016) Variabel independen Budaya Organisasi diukur dengan 5 dimensi dengan 15 pernyataan (Gupta & Gupta, 2015). Variabel ini menggunakan skala likert 5 point yaitu 1 (Sangat Tidak setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju), 5 (Sangat Setuju).

Menurut(Authors, 2016), budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Definisi lain dikemukakan (García-Juan et al., 2019), bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama.

Kisi kisi instrument

Tabel 3.2 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi
(*Organisational Culture*)

Dimensi	Indikator	Kode Kuisisioner
Orientasi	Fokus pada komunikasi interval	BO 01
Pada	Mendukung	BO 02

Integrasi	Kerjasama antara individu dengan unit kerja	BO 03
	Tanggung jawab pengurus pada tujuan dan hasil	BO 04
Orientasi yang	Kepedulian terhadap standar kerja	BO 05
Harus	Mengkoreksi kekurangan dalam penyelesaian pekerjaan	BO 06
	Inisiatif dan ada ide inovatif	BO 07
Agresivitas	Kesungguhan mengikuti pelatihan	BO 08
	Kepedulian terhadap masalah organisasi	BO 09
	Memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan	BO 10
Orientasi pada dukungan	Memberikan perhatian dan bantuan terhadap masalah pegawai	BO 11
Manajemen	Memberikan apresiasi terhadap kreatifitas pengurus	BO 12
	Menghargai lingkungan yang stabil	BO 13
Stabilitas	Lingkungan yang dapat diperkirakan	BO 14
	Berorientasi pada peraturan	BO 15

3.3.2 Variabel Moderasi

Variabel Moderasi adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah secara langsung antara variabel dependen dengan Variabel Independen. Variabel Moderating dalam model ini adalah *Iklm kerja*, yang dapat mempengaruhi kinerja pelayanan publik (Brotstes Panjaitan, Sumartono, Sarwono, & Saleh, 2019)

3.3.2.1 Iklm Kerja

Iklm kerja adalah suatu iklim social, organisasi dan fisik bekerja sebagai kekuatan dan gerakan untuk pekerjaan dan tugas juga secara nyata mempengaruhi kinerja dan produktivitas kerja para karyawan menurut (Meyer & Dunphy, 2016)

Variabel moderating pada peneliti ini adalah iklim kerja diukur dengan 6 dimensi dengan total pernyataan 35 (Byukusenge, Munene, & Orobia, 2016). Variabel ini menggunakan skala likert 5 point yaitu 1 (Sangat Tidak setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju), 5 (Sangat Setuju).

Iklm kerja adalah segala sesuatu yang terdapat pada lingkungan kerja, yang dirasakan secara langsung maupun tidak langsung oleh orang-orang yang ada dan bekerja pada lingkungan tersebut

Kisi kisi instrument

Tabel 3.3 Kisi kisi Iklim Kerja (*Work Climate*)

Dimensi	Indikator	Kode Kuisisioner
Kesesuaian (Conformity)	Menurut saya pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu	IK 01
	Apabila saya membuat kesalahan dalam kantor, saya akan dihukum dan kurang diberi kesempatan untuk membela diri	IK 02
	Menurut saya atasan menghargai idea tau gagasan baru yang diberikan selama tidak bertentangan dengan peraturan yang telah ditetapkan	IK 03
	Pada instansi ini terdapat aturan dan prosedur yang harus di ikuti yang membantu saya dalam menyelesaikan masalah	IK 04
	Menurut saya dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu	IK 05
	Terkadang saya merasa peraturan serta prosedur kerja yang berlaku di kantor ini memberatkan diri saya	IK 06
	Saya mengetahui dengan pasti tanggung jawab saya sebagai operator telpon	IK 07
	Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi	IK 08
	Saya tidak banyak bergantung pada pertimbangan saya sendiri, hamper segalanya harus meminta persetujuan atasan	IK 09
	Menurut saya operator telpon kurang dianjurkan oleh kantor untuk berani mengambil inisiatif dalam bekerja	IK 10

	Saya bangga akan hasil gemilang yang telah saya capai dalam bekerja	IK 11
Standar	Atasan saya menekankan pentingnya masalah perbaikan hasil kerja	IK 12
(Standards)	Menurut saya atasan terus menentukan target kerja yang harus dicapai pelayanan tanpa melihat kemampuannya	IK 13
	Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan pimpinan	IK 14
	Di Kantor ini, saya mendapatkan penghargaan sesuai dengan mutu hasil kerja saya	IK 15
Penghargaan	Imbalan yang saya peroleh dapat memenuhi kebutuhan hidup saya sehari hari	IK 16
(Rewards)	Atasan tidak mengkritik saya jika saya tidak mencapai standard kerja melainkan memberikan semangat agar saya mencapainya	IK 17
	menurut pandangan saya para operator kurang mendapat penghargaan yang sesuai atas hasil kerja yang memuaskan	IK 18
	Saya lebih banyak mendapat penghargaan dan dorongan dibanding dengan hukuman dan kritikan dari pimpinan	IK 19
Kejelasan	Menurut saya instansi ini terorganisasi dengan baik	IK 20
Organisasi	Saya kurang mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan	IK 21
	Saya kurang memahami dengan jelas kebijakan, petunjuk dan prosedur yang telah ditetapkan	IK 22
	Saya melihat kurang ada koordinasi dan perencanaan yang baik di bagian pelayanan ini sehingga membantu kelancaran saya dalam bekerja	IK 23
	Seringkali tugas yang harus saya kerjakan serba mendadak dan kurang teratur, sehingga membuat saya bingung	IK 24

	Saya kurang mengetahui dengan jelas apa yang harus saya kerjakan di dalam kantor ini	IK 25
Kehangatan	Menurut saya dalam perusahaan ini terdapat hubungan yang akrab antara atasan dan bawahan	IK 26
Dan dukungan	Saya merasa kurang terdapat suasana persahabatan di bagian pelayanan publik	IK 27
	Saya menganggap orang-orang dalam kantor ini cenderung untuk bersikap dingin dan bersaing satu sama lain	IK 28
	Saya membutuhkan arahan dari atasan membantu kelancaran pekerjaan dan saya telah mendapatkannya	IK 29
	Saya merasa atasan bersikap kurang adil terhadap karyawannya	IK 30
Kepemimpinan	Saya merasa kurang nyaman dengan gaya kepemimpinan atasan saat ini	IK 31
(Leadership)	Menurut saya atasan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya	IK 32
	Atasan saya kurang dapat mengarahkan bawahannya	IK 33
	Saya melihat atasan kurang berperan sebagai pemimpin	IK 34
	Saya beranggapan atasan saya dapat menilai kinerja karyawannya secara objektif	IK 35

3.3.2.2 Kinerja Pelayanan Publik

Variabel Moderating adalah Kinerja pelayanan publik diukur dengan 5 dimensi dengan total pernyataan 21 (Albort-Morant, Henseler, Cepeda-Carrión, & Leal-Rodríguez, 2018). Variabel ini menggunakan skala likert 5 point yaitu 1 (Sangat Tidak setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Netral), 4 (Setuju), 5 (Sangat Setuju).

Menurut (Sexton et al., 2017) definisi dari konsep pelayanan adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia berusaha, baik melalui aktivitas sendiri maupun secara tidak langsung melalui aktivitas orang lain. Aktivitas disini adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, panca indera dan anggota badan dan atau

tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang atau jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain inilah yang dinamakan Pelayanan.

Kisi kisi instrument

Tabel 3.3 Kinerja Pelayanan Publik (*Public Service Performance*)

Dimensi	Indikator	Kode kuisioner
	Penampilan petugas aparatur dalam melayani pelanggan	KPP 01
Berwujud (Tangible) Gomes (2006)	Kenyamanan tempat melakukan pelayanan	KPP 02
	Kedisiplinan petugas aparatur dalam melakukan pelayanan	KPP 03
	Kemudahan proses dan akses layanan	KPP 04
	Penggunaan alat bantu dalam pelayanan	KPP 05
	Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan	KPP 06
Reliability (kehandalan)	Memiliki standar pelayanan yang jelas	KPP 07
	Kemampuan petugas aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	KPP 08
	Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	KPP 09
	Merespon setiap pelanggan pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan	KPP 10
Respon ketanggapan (Responsiveness)	Petugas / aparatur melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat	KPP 11
	Petugas / aparatur melakukan pelayanan dengan cermat	KPP 12
	Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas	KPP 13
Jaminan (assurance)	Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan	KPP 14
	Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan	KPP 15
	Mendahulukan kepentingan pemohon / pelanggan	KPP 16
	Petugas melayani dengan sikap ramah	KPP 17
Emphaty	Petugas melayanai denngan sikap sopan santun	KPP 18

(Empati)	Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan)	(KPP 20
	Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan	KPP 21

3.4 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara survey menyebarkan kuesioner (*hardcopy*) dan juga melalui media *online*. Kuesioner yang dibuat tersebut melalui situs *google*, yaitu situs *google form* yang dapat berbentuk sebuah link kuesioner, dimana link kuesioner ini mudah sekali disebarkan dengan cara mengirimkannya melalui e-mail, ataupun melalui aplikasi media social seperti *Line*, *Whatsapp*, dan sebagainya. Tipe pernyataan penelitian ini adalah pernyataan tertutup (*closed statement*) yang meminta responden untuk memilih salah satu jawaban yang telah disediakan dengan memberi tanda silang/setuju pada opsi jawaban yang telah disediakan pada kotak jawaban kuesioner penelitian responden. Hasil dari kuesioner yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS)* pada *software Smart PLS 3.2.1 versi Windows 10*. Disamping itu juga dilakukan tinjauan kepustakaan berupa pengumpulan data untuk memperoleh data sekunder, mengkaji berbagai bahan referensi data/informasi dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk menemukan landasan teoritis terkait penelitian yang dilakukan. (Reichborn-Kjennerud, Carrington, Jeppesen, & Taro, 2018)

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum (Goebel & Weissenberger, 2017).

3.5.2 Metode Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang berbasis komponen atau

varian. Menurut (Hossain et al., 2018), PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausslitas atau teori sedangkan PLS yang berbasis varian lebih bersifat *predictive* model. PLS merupakan metode analisis yang *powe full* (Hossain et al., 2018), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya data tidak harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar.

Menurut (Fredriksson & Olsson, 2014) tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk membantu memprediksi sebuah model penelitian. Model formalnya dengan mendefinisikan variable laten adalah *linear agregat* dari setiap indicator-indikatornya. Untuk menghasilkan *residual variance* dari variable *dependent*/endogen, menggunakan hasil dari tiga kategori estimasi parameter. Pertama yaitu *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variable laten, kedua yaitu mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variable laten dan antar variable laten dengan indikatornya (*loading*), ketiga yaitu terkait dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indicator dan variable laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi untuk dilakukan analisis. Ketiga tahap tersebut yaitu tahap pertama dengan analisis *outer model*, selanjutnya tahap kedua dengan *inner model* dan yang terkahir tahap ketiga dengan uji hipotesis.

3.6 Analisis Model pengukuran (*Outer Model*)

Untuk memastikan bahwa indicator yang digunakan layak untuk dijadikan parameter pengukuran (*measurement*) secara valid dan reliabel maka dilakukan analisis *outer model* (Asmare, Teklewold, & Mekonnen, 2019). Adapun model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini akan men spesifikasikan hubungan antar variable laten dengan setiap indikatornya.

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran ((Ngum et al., 2019) . Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrument. Uji validitas dilakukan untuk mengukur kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya

diukur (Yu, de Ruyter, Patterson, & Chen, 2018). Uji validitas konstruk dalam PLS dilakukan melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *average variance extracted* (AVE). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab instrument. Instrument dikatakan andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan metode *composite reliability* dan *cronbach's alpha* (Fredriksson & Olsson, 2014)

Berikut ini adalah kriteria yang harus dipenuhi untuk mendapatkan model pengukuran valid dan reliabel, sesuai dengan ketentuan dalam *Goodness of Fit* (GoF) *Outer Model*:

3.6.1 Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variable) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Uji validitas konvergen indikator reflektif adalah untuk menilai *loading factor* pada variable laten dengan setiap indikator konstruk, dimana nilai yang diharapkan adalah *loading factor* lebih dari 0,70 dan nilai AVE > 0,50 serta *communality* > 0,50. (Abdillah, 2018). Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 – 0,60 masih dianggap cukup (Kataria, Garg, & Rastogi, 2019) Nilai AVE yang digunakan bertujuan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruknya dibandingkan dengan variansi yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Untuk nilai konstruk diluar kriteria dengan nilai *factor loading* < 0,50, nilai AVE < 0,50, dan nilai *communality* < 0,50 akan dieliminasi atau dikeluarkan dari model pengukuran dalam penelitian ini.

1.Discriminant Validity

Model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jikalau korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten mempredikasi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah

membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas *component score* variable laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 (Motivasi et al., 2014)

2. Reliability

Dalam uji kesesuaian pada nilai reliabilitas konsistensi dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Hair et al. (2017) menyatakan bahwa konstruk yang memiliki data dengan nilai *Composite reliability* $\geq 0,70$ merupakan konstruk yang mempunyai reliabilitas yang tinggi. Untuk melihat lebih kuatnya konsistensi pada suatu indikator reflektif dengan uji reliabilitas pada nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,60. Kriteria pada *Goodness of Fit Outer Model* yang harus dipenuhi untuk dapat dilanjutkan ke tahap analisis model structural, dapat mengacu pada ringkasan parameter berikut ini:

Tabel 3.4 *Goodness of Fit Outer Model*

Kriteria GoF	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Konvergen	<i>Loading Factor</i>	>0,50
	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	>0,50
	<i>Communality</i>	>0,50
Validitas Diskriminan	Akar AVE dan Korelasi VL	Akar AVE > VL
	<i>Cross Loading</i>	<i>Discriminant Validity</i> > 0,50 dalam satu VL
Reliabilitas	<i>Cronbach Alpha</i>	>0,60
	<i>Composite Reliability</i>	>0,70

Sumber: Ghazali (2015)

3.6.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis pada model structural (*Inner Model*) dilakukan untuk dapat memastikan bahwa model structural yang dibangun *robust* dan akurat. Model

structural merupakan model yang digunakan untuk menunjukkan kekuatan estimasi antar variable laten, yang berarti bahwa hasil pengujian model structural akan menghasilkan estimasi koefisien jalur dan tingkat signifikansi yang digunakan untuk pengujian hipotesis. Dalam PLS (Harrison & Bazy, 2017) uji model structural dilakukan setelah uji model pengukuran terpenuhi, yaitu dievaluasinya dengan melihat parameter dari nilai persentase varian berikut ini:

1. Variansi Konstruk Endogen pada Nilai R² (R-Square)

Nilai R² merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen, sehingga perubahan nilai R-Square digunakan untuk tujuan menilai pengaruh konstruk laten endogen (Abdillah, 2018). Nilai dengan R-Square (0,75), (0,50) dan (0,25) dapat diinterpretasikan bahwa model yang dibentuk (Kuat), (moderat), dan (lemah) terhadap jumlah varian dari konstruk yang dapat dijelaskan oleh model (Ghozali, 2015)

2. Predictive Relevance on Q²(Q-Square)

Nilai pada Q-Square bertujuan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-Square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Sebaliknya jika nilai Q-Square < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Tang, 2018). Besaran Q-Square (0,02), (0,15), dan (0,35) dapat disimpulkan bahwa nilai *predictive relevance* (kecil), (medium), dan (besar). Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - SSE/SSO \dots\dots\dots(1)$$

$$q^2 = Q^2 \text{ include} - Q^2 \text{ excluded} / 1 - Q^2 \text{ included} \dots\dots\dots(2)$$

3. Overall Fit Index (GoF)

GoF untuk *overall fit index* merupakan kriteria untuk mengevaluasi model pengukuran dan model structural yang menyediakan pengukuran sederhana untuk keseluruhan dari prediksi model (Halligan, 2018). Dalam penelitian ini akan menggunakan kriteria evaluasi *overall fit index* terhadap keseluruhan model yang diperoleh dari *average variance extracted* dikalikan dengan R² model. Nilai GoF terbentang antara 1 – 0 dengan interpretasi terhadap nilai ini adalah 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF Moderat), dan 0,36 (GoF Besar), yang mana formula dari GoF Index yaitu:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

AVE bergaris atas adalah rata-rata *average variance extracted* dan R^2 bergaris atas adalah rata-rata model R^2 .

3.6.3 Metode *Bootstrapping*

Dalam menghitung dan mendapatkan hasil dari uji model structural pada PLS hanya dapat dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping*. *Bootstrapping* merupakan metode berbasis *resampling* data sampel dengan syarat pengembalian pada datanya dalam menyelesaikan statistic ukuran suatu sampel dengan harapan sampel tersebut dapat mewakili data populasi yang sebenarnya (Chen & Gardiner, 2019). Dalam penelitian ini metode *bootstrap* dilakukan dengan *resampling* 2000 kali sehingga mendapatkan nilai standard error (SE), untuk dapat digunakan dalam menghitung dan mendapatkan nilai t-statistik, yaitu dengan membagi koefisien regresi dengan standar error nya. Hair et al. (2017) mengatakan jika melakukan *bootstrap* dengan *resmpaling* 500-5000 kali umumnya akan mendapatkan hasil yang stabil sehingga jika dilihat dari nilai signifikansi statistic akan konsisten hasilnya walaupun nilai t-statistik yang didapatkan berbeda-beda.

3.7 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk melihat pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya dengan melihat koefisien determinasi dan nilai t-statistik (Ραπτόπουλου, 2015). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model analisis jalur (*path analysis*) PLS. Analisis jalur merupakan teknik analisis perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menguji ketergantungan sejumlah variable dalam suatu model (Brotstes Panjaitan et al., 2019). Dalam membuat model kausalnya pada *Partial Least Square Structural Equation Modeling* terdiri dari model pengukuran dan model structural. Penelitian ini menyediakan hasil uji hipotesis dengan mengambil *output* parameter dari table total efek dan tidak pada table *path coefficients*. Hal ini dikarenakan dalam model penelitian yang dibuat terdapat variable eksogen sebagai pemoderasi. (Yu et al., 2018)

3.8 Efek Moderasi

(Tang, 2018) Uji efek moderasi digunakan untuk menunjukkan adanya interaksi antara variable eksogen dengan variable moderator dalam mempengaruhi variable endogen. Pengujian efek moderasi dalam PLS yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variable moderator yang berbentuk metric laten, menggunakan analisis efek interaksi. Pendekatan yang dilakukan untuk menguji moderator tipe ini berdasarkan tipe variable moderator reflektif. Dalam menganalisis efek moderasi PLS-SEM yang digunakan untuk menguji variabel moderator berbentuk metric laten menggunakan pendekatan *product indicator approach* dimana syarat penggunaan pendekatan ini adalah variable eksogen dan variable moderator harus berbentuk reflektif dan indicator variable harus memenuhi validitas dan reliabilitas (Chin, Marcolin, and Newsted, 2003; Henseler, Fassot, Dijkstra, and Wilson, 2012). Pendekatan ini menggunakan perkalian antar sesama indicator yang dimiliki oleh variable eksogen dan moderator untuk membentuk variable interaksi yang kemudian dijadikan sebagai variable predictor yang ketiga (Fredriksson & Olsson, 2014)

3.9 Rule of Thumb for Accepting the Hypothesis

Penelitian ini mengajukan 5 (lima) hipotesis yang perlu diuji dengan hasil pengolahan data dengan menggunakan menggunakan SEM. Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat hasil (*output*) dari total efek yang sudah dilakukan *bootstrapping*. Pengujian efek moderasi *output* parameter uji signifikansi (P) dilihat bukan pada table koefisien, namun dilihat dari nilai yang tertera dalam total efek (Abdillah, 2018). Total efek wajib dilakukan untuk melihat efek total prediksi (*direct and interaction effect*) karena pengujian ini juga melakukan hubungan interaksi antara variable endogen dengan variable moderator, tidak hanya pengujian efek langsung konstruk eksogen terhadap konstruk endogen. (Choi, 2018)

Setelah memperoleh hasil pengolahan data, selanjutnya dibandingkan dengan *cut off* (nilai potong) statistic yang sesuai dengan standar nilai berikut ini:

1. *sample mean* menunjukkan arah baik positif maupun negative yang harus sesuai dengan hipotesis dalam penelitian ini.
2. Nilai signifikansi (*probability-value*) < 0,05

3. t-statistik $> 1,64$ yaitu satu sisi (*one tailed*)

Langkah selanjutnya setelah penentuan kriteria pada *rule of thumb for accepting the hypothesis* adalah membuat model penelitian (*research model*) sesuai dengan jenis indikator reflektif yang digunakan untuk dapat mengetahui hasil dari ke lima hipotesis yang diajukan. Keempatvariable laten (kompetensi Kepemimpinan strategic, budaya organisasi, iklim kerja, dan kinerja pelayanan public) merupakan variable *unobserved* sehingga harus diukur melalui beberapa indikator untuk mendapatkan nilai koefisien (*sample mean*) (Hossain et al., 2018)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini menggunakan beberapa metode pengumpulan data yaitu : Kuisisioner, wawancara dan studi dokumentasi. Menjelaskan hasil dari analisis data yang telah dilakukan berdasarkan metode penelitian yang diuraikan pada bab sebelumnya. Pembahasan bab ini diawali dengan penjelasan deskripsi persepsi responden, hasil pengolahan serta analisis data, dan diakhiri dengan kesimpulan yang diperoleh berdasarkan analisis data yang telah dilakukan.

Kriteria pengambilan sampel :

1. ASN Prov banten.....3000
 2. Petugas pelayanan public 3 kab (lebak,pandeglang, serang).....(1790)
 3. ASN golongan 3A sampai 3C di propinsi banten.....(1000)
- Jumlah sampel.....210

4.1.1 Deskripsi Persepsi Responden

Dalam penelitian ini tanggapan atau responden terhadap variabel penelitian adalah melalui analisis deskriptif dari setiap indikator. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari Kompetensi Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi, Iklim Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik.

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik dari tanggapan responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Ukuran statistik yang digunakan dalam analisis statistik deskriptif penelitian ini adalah jumlah responden, nilai minimum, nilai maksimum, mean dan Standard Deviasi (SD). Adapun kategori nilai terhadap variabel-variabel penelitian diperlihatkan dalam Tabel 4.1 seperti di bawah ini.

Tabel 4.1
Nilai Rentang dan Kategori

Skor nilai	Tanggapan/Keputusan Responden
1	Sangat Tidak Setuju/ Sangat Buruk
$> 1 \leq 2$	Tidak Setuju/ Buruk
$> 2 \leq 3$	Netral/ Cukup Baik
$> 3 \leq 4$	Setuju/ Baik
$> 4 - 5$	Sangat Setuju/ Sangat Baik

4.1.1.1 Kompetensi Kepemimpinan Strategic

Skala yang digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap Kompetensi Kepemimpinan Strategis adalah skala Likert dengan rentang 1 – 5. Berdasarkan hasil analisis data persepsi tanggapan responden terhadap variabel Kompetensi Kepemimpinan Strategis dengan menggunakan SPSS 25, maka melalui 16 pernyataan diperoleh hasil seperti disajikan pada Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2
Persepsi Responden Terhadap Kompetensi Kepemimpinan Strategis

Kode	Pernyataan	Mean	SD
KK1	Pengetahuan tentang prosedur pekerjaan	4.02	.840
KK2	Pengetahuan untuk mengevaluasi pekerjaan	4.12	.814
KK3	Keterampilan teknis	4.29	.871
KK4	Keterampilan manajerial	4.29	.801
KK5	Keterampilan Sosial	4.22	.627
KK6	Kemampuan memberikan informasi pada kerja sejawat	4.26	.646
KK7	Kemampuan menyesuaikan diri dan menghargai perbedaan pendapat	4.37	.638
KK8	Kemampuan melakukan konsultasi dengan tim kerja	4.36	.658
KK9	Kemampuan bekerja efektif dengan individu atau unit lain	4.32	.571
KK10	Dorongan kebutuhan psikologis	4.35	.603

KK11	Dorongan kebutuhan ekonomis	4.30	.681
KK12	Dorongan kebutuhan sosial	4.21	.711
KK13	Kemampuan memahami permasalahan kerja	4.38	.649
KK14	Kemampuan memecahkan permasalahan kerja	4.34	.705
KK15	Kemampuan berpikir kreatif dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	4.21	.709
KK16	Kemampuan mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan	4.14	.648
Kompetensi Kepemimpinan Strategis		4.611	.4909

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, menunjukkan bahwa rata-rata data variabel Kompetensi Kepemimpinan Strategis memiliki nilai rata-rata skor 4.61 yaitu berada dalam kategori sangat baik/sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya responden mempersepsi Kompetensi Kepemimpinan Strategis dengan sangat baik. Adapun persepsi responden dalam mempersepsi Kompetensi Kepemimpinan Strategis yang tertinggi adalah pada pernyataan KK13 yaitu “kemampuan memahami permasalahan kerja”; dengan skor rata-rata sebesar 4.38. Sementara rata-rata skor terendah yang dipersepsi oleh responden adalah pada pernyataan KK1 yaitu “pengetahuan tentang prosedur pekerjaan”; dengan skor rata-rata sebesar 4.02.

4.1.1.2 Budaya Organisasi

Skala yang digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap *Budaya Organisasi* adalah skala Likert dengan rentang 1 – 5. Berdasarkan hasil analisis data persepsi tanggapan responden terhadap variabel *Budaya Organisasi* dengan menggunakan SPSS 25, maka melalui 15 pernyataan diperoleh hasil seperti disajikan pada Tabel 4.3 di bawah ini.

Tabel 4.3
Persepsi Responden Terhadap *Budaya Organisasi*

Kode	Pernyataan	Mean	SD
BO1	Fokus pada komunikasi interval	4.00	.705
BO2	Mendukung	4.06	.838
BO3	Kerjasama antara individu dengan unit kerja	4.09	.897
BO4	Tanggung jawab pengurus pada tujuan dan hasil	4.13	.947

BO5	Kepedulian terhadap standar kerja	4.12	.946
BO6	Mengkoreksi kekurangan dalam penyelesaian pekerjaan	3.99	.805
BO7	Inisiatif dan ada ide inovatif	4.17	.866
BO8	Kesungguhan mengikuti pelatihan	4.19	.767
BO9	Kepedulian terhadap masalah organisasi	3.84	.822
BO10	Memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan	4.24	.700
BO11	Memberikan perhatian dan bantuan terhadap masalah pegawai	4.12	.834
BO12	Memberikan apresiasi terhadap kreatifitas pengurus	4.16	.845
BO13	Menghargai lingkungan yang stabil	4.15	.788
BO14	Lingkungan yang dapat diperkirakan	4.31	.799
BO15	Berorientasi pada peraturan	4.15	.907
Budaya Organisasi		4.114	.59540

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, menunjukkan bahwa rata-rata data variabel Budaya Organisasi memiliki nilai rata-rata skor 4.11 yaitu berada pada kategori sangat baik/ sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya responden mempersepsi Budaya Organisasi dengan sangat baik. Adapun persepsi responden dalam mempersepsi Budaya Organisasi yang tertinggi adalah pada pernyataan BO14 yaitu “Lingkungan yang dapat diperkirakan”; dengan rata-rata sebesar 4.31. Sementara rata-rata skor terendah yang dipersepsi oleh responden adalah pada pernyataan BO9 yaitu “Kepedulian terhadap masalah organisasi”; dengan skor rata-rata sebesar 3.84.

4.1.1.3 Iklim Kerja

Skala yang digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap Iklim Kerja adalah skala Likert dengan rentang 1 – 5. Berdasarkan hasil analisis data persepsi tanggapan responden terhadap variabel Iklim Kerja dengan menggunakan SPSS 25, maka melalui 35 pertanyaan diperoleh hasil seperti disajikan pada Tabel 4.4 di bawah ini.

Tabel 4.4
Persepsi Responden Terhadap Iklim Kerja

Kode	Pernyataan	Mean	SD
------	------------	------	----

IK1	Menurut saya pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu	4.32	.772
IK2	Apabila saya membuat kesalahan dalam kantor, saya akan dihukun dan kurang diberi kesempatan untuk membela diri	4.14	.813
IK3	Menurut saya atasan menghargai idea tau gagasan baru yang diberikan selama tidak bertentangan dengan peraturan yang telah di tetapkan	4.20	.797
IK4	Pada instansi ini terdapat aturan dan prosedur yang harus di ikuti yang membantu saya dalam menyelesaikan masalah	4.07	.765
IK5	Menurut saya dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu	4.27	.679
IK6	Terkadang saya merasa peraturan serta prosedur kerja yang berlaku di kantor ini memberatkan diri saya	4.19	.743
IK7	Saya mengetahui dengan pasti tanggung jawab saya sebagai operator telpon	4.14	.691
IK8	Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi	4.35	.759
IK9	Saya tidak banyak bergantung pada pertimbangan saya sendiri, hamper segalanya harus meminta persetujuan atasan	4.11	.821
IK10	Menurut saya operator telpon kurang dianjurkan oleh kantor untuk berani mengambil inisiatif dalam bekerja	4.15	.812
IK11	Saya bangga akan hasil gemilang yang telah saya capai dalam bekerja	4.00	.709
IK12	Atasan saya menekankan pentingnya masalah perbaikan hasil kerja	4.20	.745
IK13	Menurut saya atasan terus menentukan target kerja yang harus dicapai pelayanan tanpa melihat kemampuannya	4.15	.712
IK14	Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan pimpinan	4.15	.668
IK15	Di Kantor ini, saya mendapatkan penghargaan sesuai dengan mutu hasil kerja saya	4.24	.766
IK16	Imbalan yang saya peroleh dapat memenuhi kebutuhan hidup saya sehari hari	4.13	.781
IK17	Atasan tidak mengkritik saya jika saya tidak mencapai standard kerja melainkan memberikan semangat agar saya mencapainya	4.22	.790
IK18	menurut pandangan saya para operator kurang mendapat penghargaan yang sesuai atas hasil kerja yang memuaskan	4.06	.696

IK19	Saya lebih banyak mendapat penghargaan dan dorongan dibanding dengan hukuman dan kritikan dari pimpinan	4.16	.786
IK20	Menurut saya instansi ini terorganisasi dengan baik	4.18	.775
IK21	Saya kurang mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan	4.04	.806
IK22	Saya kurang memahami dengan jelas kebijakan, petunjuk dan prosedur yang telah ditetapkan	4.19	.875
IK23	Saya melihat kurang ada koordinasi dan perencanaan yang baik di bagian pelayanan ini sehingga membantu kelancaran saya dalam bekerja	4.09	.860
IK24	Seringkali tugas yang harus saya kerjakan serba mendadak dan kurang teratur, sehingga membuat saya bingung	4.15	.864
IK25	Saya kurang mengetahui dengan jelas apa yang harus saya kerjakan di dalam kantor ini	3.94	.838
IK26	Menurut saya dalam perusahaan ini terdapat hubungan yang akrab antara atasan dan bawahan	4.14	.801
IK27	Saya merasa kurang terdapat suasana persahabatan di bagian pelayanan publik	4.10	.851
IK28	Saya menganggap orang-orang dalam kantor ini cenderung untuk bersikap dingin dan bersaing satu sama lain	4.05	.827
IK29	Saya membutuhkan arahan dari atasan membantu kelancaran pekerjaan dan saya telah mendapatkannya	4.26	.755
IK30	Saya merasa atasan bersikap kurang adil terhadap karyawannya	4.06	.899
IK31	Saya merasa kurang nyaman dengan gaya kepemimpinan atasan saat ini	4.10	.953
IK32	Menurut saya atasan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya	3.90	.874
IK33	Atasan saya kurang dapat mengarahkan bawahannya	4.03	.945
IK34	Saya melihat atasan kurang berperan sebagai pemimpin	4.00	1.019
IK35	Saya beranggapan atasan saya dapat menilai kinerja karyawannya secara objektif	4.03	.848
Iklm Kerja		4.129	.5616
			0

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, menunjukkan bahwa rata-rata data variabel Iklim Kerja memiliki nilai rata-rata skor 4.13 yaitu berada dalam kategori sangat baik/ sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya responden mempersepsi Iklim Kerja dengan sangat baik. Adapun persepsi responden dalam

memperepsi Iklim Kerja yang tertinggi adalah pada pernyataan IK8 yaitu “Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi”; dengan skor rata-rata sebesar 4.35. Sementara rata-rata skor terendah yang dipersepsi oleh responden adalah pada pernyataan IK32 yaitu “atasan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya”; dengan skor rata-rata sebesar 3.90.

4.1.1.4 Kinerja Pelayanan Publik

Skala yang digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap Kinerja Pelayanan Publik dalah skala Likert dengan rentang 1 – 5. Berdasarkan hasil analisis data persepsi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Pelayanan Publik dengan menggunakan SPSS 25, maka melalui 21 pernyataan diperoleh hasil seperti disajikan pada Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5
Persepsi Responden Kinerja Pelayanan Publik

Kode	Pernyataan	Mean	SD
KPP1	Penampilan petugas aparatur dalam melayani pelanggan	4.13	.536
KPP2	Kenyamanan tempat melakukan pelayanan	4.17	.534
KPP3	Kedisiplinan petugas aparatur dalam melakukan pelayanan	4.35	.686
KPP4	Kemudahan proses dan akses layanan	4.17	.641
KPP5	Penggunaan alat bantu dalam pelayanan	4.24	.562
KPP6	Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan	4.36	.605
KPP7	Memiliki standar pelayanan yang jelas	4.26	.538
KPP8	Kemampuan petugas aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	4.27	.663
KPP9	Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan	4.43	.602
KPP10	Merespon setiap pelanggan pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan	4.17	.552
KPP11	Petugas / aparatur melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat	4.40	.614
KPP12	Petugas / aparatur melakukan pelayanan dengan cermat	4.15	.513
KPP13	Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas	4.13	.508
KPP14	Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan	4.26	.631
KPP15	Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan	4.17	.564
KPP16	Mendahulukan kepentingan pemohon / pelanggan	4.23	.540
KPP17	Petugas melayani dengan sikap ramah	4.32	.525
KPP18	Petugas melayanai denngan sikap sopan santun	4.29	.576

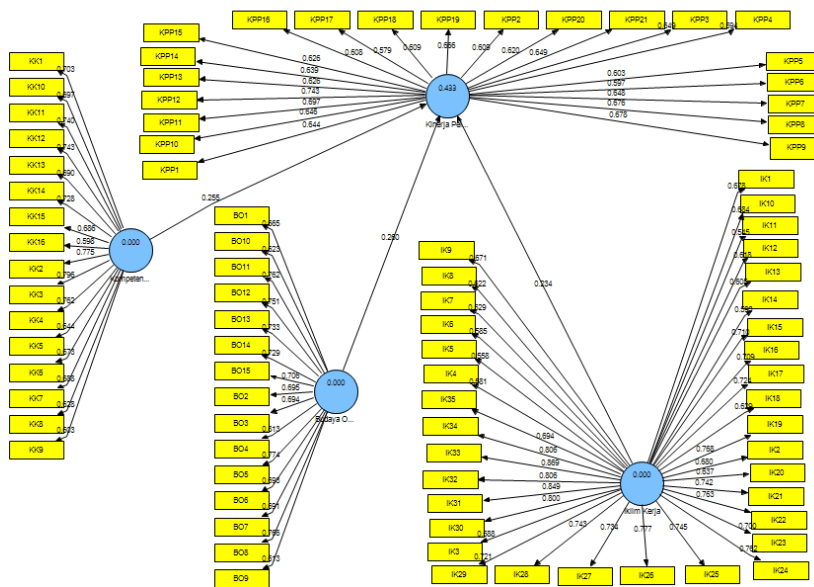
KPP19	Petugas melayani dengan segera	4.37	.646
KPP20	Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan	4.20	.580
KPP21	Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan)	4.38	.626
Kinerja Pelayanan Publik		4.259	
			37280

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa rata-rata data variabel Kinerja Pelayanan Publik memiliki nilai rata-rata skor 4.26 yaitu berada dalam kategori sangat baik/ sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya responden mempersepsi Kinerja Pelayanan Publik dengan sangat baik. adapun persepsi responden dalam mempersepsi Kinerja Pelayanan Publik yang tertinggi adalah pada pernyataan KPP9 yaitu “Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan”; dengan skor rata-rata sebesar 4.43, Sementara rata-rata skor terendah yang dipersepsi oleh responden adalah pada pernyataan KPP1 yaitu “Penampilan petugas aparaturnya dalam melayani pelanggan”; dengan skor rata-rata sebesar 4.13.

4.2 Model Struktural (*Inner Models*) dan Model Pengukuran (*Outer Models*)

Selanjutnya akan dikemukakan model *full SEM* pengujian parameter λ (*loading factor/ koefisien indikator*) pengukuran pada model eksogen maupun endogen. Pengujian ini ditujukan untuk mengetahui kuat-tidaknya indikator dari masing-masing variabel laten (konstruk).

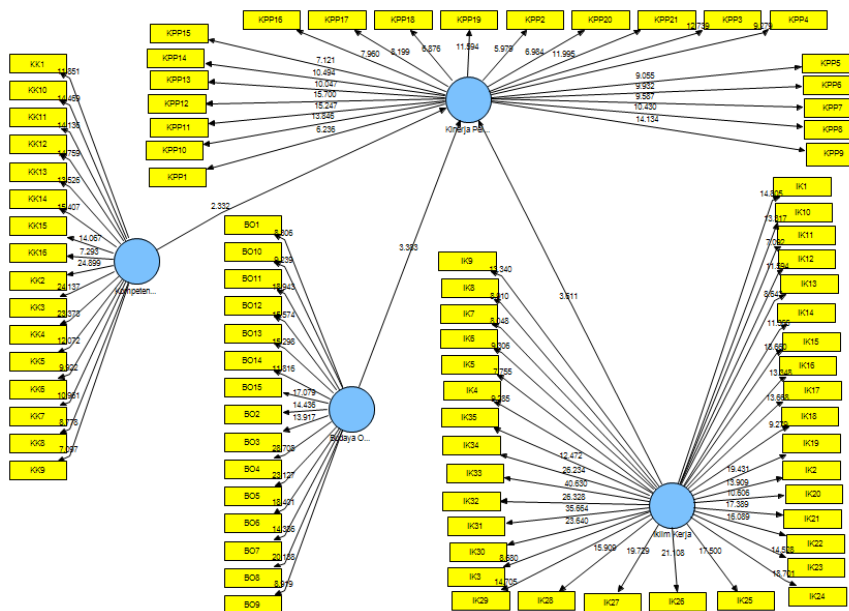
Analisis ini mengukur *Coefficient Beta* dan *T Statistics* dan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1

Coefficient Beta

Sumber: Hasil Pengolahan dengan PLS 2.0



Gambar 4.2

T Statistics

Sumber: Hasil Pengolahan dengan PLS 2.0

Setiap indikator yang dinyatakan valid dan lolos uji harus memenuhi syarat *Factor Loading* lebih tinggi 0.5. Sedangkan untuk reliabilitas, nilai AVE lebih tinggi dari 0.5, nilai *Composite Reliability* dan *Cronbachs Alpha* lebih tinggi dari 0.7.

Tabel 4.6

Uji Validitas dan Reliabilitas Kompetensi Kepemimpinan Strategis

Kode	<i>Factor Loading</i>	Validitas	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	Reliabilitas
KK1	.703	Valid	.589	.938	.929	Reliabel
KK2	.775	Valid				
KK3	.796	Valid				
KK4	.762	Valid				
KK5	.644	Valid				
KK6	.673	Valid				
KK7	.688	Valid				
KK8	.628	Valid				
KK9	.603	Valid				
KK10	.697	Valid				
KK11	.740	Valid				
KK12	.743	Valid				
KK13	.690	Valid				
KK14	.728	Valid				
KK15	.686	Valid				
KK16	.598	Valid				

Tabel 4.7

Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi

Kode	<i>Factor Loading</i>	Validitas	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>	Reliabilitas
BO1	.665	Valid	.625	.940	.931	Reliabel
BO2	.695	Valid				
BO3	.694	Valid				
BO4	.813	Valid				
BO5	.774	Valid				
BO6	.693	Valid				

BO7	.691	Valid
BO8	.766	Valid
BO9	.613	Valid
BO10	.623	Valid
BO11	.762	Valid
BO12	.751	Valid
BO13	.733	Valid
BO14	.729	Valid
BO15	.706	Valid

Tabel 4.8
Uji Validitas dan Reliabilitas Iklim Kerja

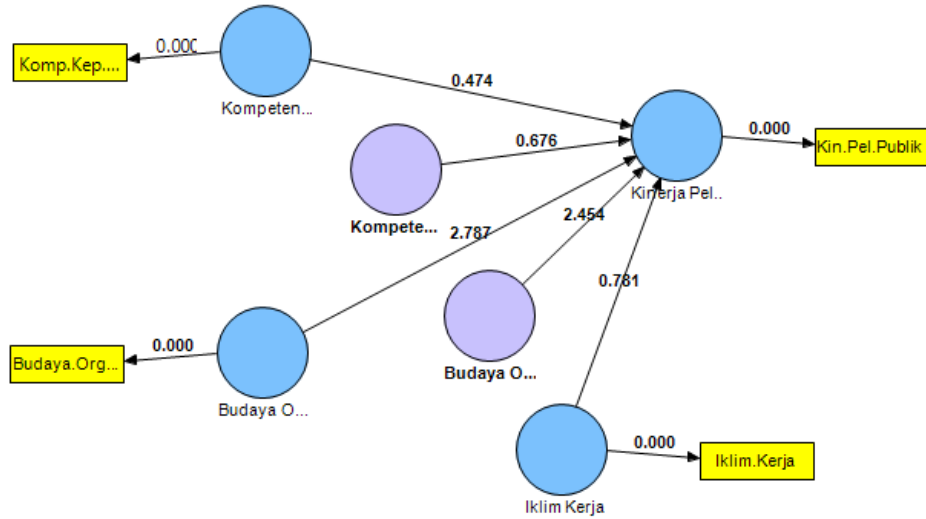
Kode	Factor Loading	Validitas	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Reliabilitas
IK1	.678	Valid	.587	.970	.968	Reliabel
IK2	.680	Valid				
IK3	.588	Valid				
IK4	.581	Valid				
IK5	.558	Valid				
IK6	.585	Valid				
IK7	.529	Valid				
IK8	.622	Valid				
IK9	.671	Valid				
IK10	.684	Valid				
IK11	.545	Valid				
IK12	.618	Valid				
IK13	.605	Valid				
IK14	.593	Valid				
IK15	.710	Valid				
IK16	.709	Valid				
IK17	.724	Valid				
IK18	.629	Valid				
IK19	.768	Valid				
IK20	.637	Valid				
IK21	.742	Valid				
IK22	.763	Valid				
IK23	.700	Valid				
IK24	.762	Valid				

IK25	.745	Valid
IK26	.777	Valid
IK27	.734	Valid
IK28	.743	Valid
IK29	.721	Valid
IK30	.800	Valid
IK31	.849	Valid
IK32	.806	Valid
IK33	.869	Valid
IK34	.806	Valid
IK35	.694	Valid

Tabel 4.9
Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Pelayanan Publik

Kode	Factor Loading	Validitas	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Reliabilitas
KPP1	.644	Valid	.519	.935	.928	Reliabel
KPP2	.609	Valid				
KPP3	.649	Valid				
KPP4	.594	Valid				
KPP5	.603	Valid				
KPP6	.597	Valid				
KPP7	.648	Valid				
KPP8	.676	Valid				
KPP9	.678	Valid				
KPP10	.646	Valid				
KPP11	.697	Valid				
KPP12	.743	Valid				
KPP13	.626	Valid				
KPP14	.639	Valid				
KPP15	.626	Valid				
KPP16	.608	Valid				
KPP17	.579	Valid				
KPP18	.609	Valid				
KPP19	.666	Valid				
KPP20	.620	Valid				

Analisis untuk mengukur pengaruh moderasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.3

T Statistics Uji Moderasi

Sumber: Hasil Pengolahan dengan PLS 2.0

Selanjutnya berdasarkan gambar 4.1 dan gambar 4.2 serta gambar 4.3 terdapat hasil yang mengandung informasi tentang hasil estimasi dari *structural equations* atau persamaan-persamaan dari *inner models*. Dimana pada bagian ini berhubungan dengan evaluasi terhadap koefisien-koefisien atau parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

Hasil dari evaluasi ini dapat dirangkum pada tabel dibawah ini yang disertai dengan uji hipotesis-hipotesis dari model penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.10

Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Moderasi

<i>Path</i>	<i>Beta</i>	<i>T Statistic</i>	Kesimpulan
-------------	-------------	--------------------	-------------------

Kompetensi Kepemimpinan Strategis → Kinerja Pelayanan Publik	0.255	2.332	Diterima
Budaya Organisasi → Kinerja Pelayanan Publik	0.260	3.382	Diterima
Iklim Kerja → Kinerja Pelayanan Publik	0.234	3.611	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan dengan PLS 2.0

Tabel 4.11

Hasil Perhitungan Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Dimoderasi Iklim Kerja

Variabel	Keterangan	T Statistics	Kesimpulan
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	Dimoderasi Iklim Kerja	t = 0.676	Ditolak
Budaya Organisasi	Dimoderasi Iklim Kerja	t = 2.454	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan dengan PLS 2.0

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Di bawah ini akan diuraikan pengujian hipotesis secara lebih terperinci lagi pada setiap hipotesis yang diajukan sebelumnya, sebagai berikut :

4.3.1 Kompetensi Kepemimpinan Strategis Berpengaruh Terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis tentang pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan program PLS 2.0 untuk hipotesis yang diajukan dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.12

Hasil Uji Hipotesis Kompetensi Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Pengaruh Antar Variabel Laten	Estimates	t-value
Kompetensi Kepemimpinan Strategis → Kinerja Pelayanan Publik	0.255	2.332

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui bahwa Kompetensi Kepemimpinan Strategis berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan nilai t-value sebesar 2.332 ($t\text{-value} > 1,96$) yang berarti hipotesis 1 diterima. Adapun besar pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah sebesar 0.255.

Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah positif dan signifikan. Berarti semakin tinggi/positif Kompetensi Kepemimpinan Strategis maka semakin tinggi/positif Kinerja Pelayanan Publik artinya semakin responden merasa bahwa mempunyai kemampuan melakukan konsultasi dengan tim kerja; kemampuan menyesuaikan diri dan menghargai perbedaan pendapat; dan kemampuan memahami dan mengurai permasalahan kerja; maka semakin responden merasa sebagai petugas sudah melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan) satu sama lainnya; petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan sangat lancar, dan tidak adanya penangguhan pekerjaan dalam melayani masyarakat serta adanya kerjasama satu tim. Pemimpin sangat berpengaruh penting dalam hal ini mengendalikan kebijakan dan aturan yang berlaku guna tercapai target pekerjaan yang sudah ditentukan.

4.3.2 Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis tentang pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan program PLS 2.0 untuk hipotesis yang diajukan dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.13
Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Pengaruh Antar Variabel Laten	Estimates	t-value
Budaya Organisasi → Kinerja Pelayanan Publik	0.260	3.382

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan nilai t-value sebesar 3.382 ($t\text{-value} > 1,96$) yang berarti hipotesis 2 diterima. Adapun besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah sebesar 0.260.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah positif dan signifikan. Berarti semakin tinggi/positif Budaya Organisasi maka semakin tinggi/positif Kinerja Pelayanan Publik, artinya semakin responden merasa bahwa mempunyai kesungguhan mengikuti pelatihan; memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan; dan lingkungan yang dapat diperkirakan; maka semakin responden merasa petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan); petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan public khususnya di pemda kabupaten Lebak, kabupaten Pandeglang, Kabupaten Serang dapat difahami dan diamati secara lebih jauh tentang hasil wawancara dengan aparatur sipil Negara bahwa kondisi penerapan budaya organisasi dalam menjalankan tugas dikaitkan dengan peningkatana kinerja pelayanan public telah terjadi perubahan orientasi budaya organisasi dari budaya yang kuno ke nilai budaya yang berorientasi hasil dan mutu dipadukan dengan nilai nilai keterbukaan (transparan), demokratis, akuntabilitas dan responsivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan stockholders lainnya.Serta adanya penghargaan bagi aparatur sipil Negara yang berprestasi bekerja dengan baik dan hindari KKN (Kolusi korupsi dan nepotisme) serta tidak merusak citra organisasi, perlu transparansi dan memperhatikan kesejahteraan aparatur itu sendiri.

4.3.3 Iklim Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis tentang pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan program PLS 2.0 untuk hipotesis yang diajukan dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.14

Hasil Uji Hipotesis Iklim Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik

Pengaruh Antar Variabel Laten	Estimates	t-value
Iklim Kerja → Kinerja Pelayanan Publik	0.234	3.611

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui bahwa Iklim Kerja berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan nilai t-value sebesar 3.611 ($t\text{-value} > 1,96$) yang berarti hipotesis 3 diterima. Adapun besar pengaruh parsial Iklim Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah sebesar 0.234.

Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah positif dan signifikan. Berarti semakin tinggi/positif Iklim Kerja maka semakin tinggi/positif Kinerja Pelayanan Publik, artinya semakin responden merasa bahwa dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu; pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu; dan Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi; maka semakin responden merasa petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan); petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan sangat penting. Disini petugas harus sigap melayani masyarakat walaupun dalam kondisi iklim kerja yang kurang nyaman maka pelayanan tetap prima dan harus lebih efektif dan efisien dalam pelayanan kepada masyarakat agar masyarakat merasa puas dengan apa yang diberikan aparatur sipil negara, tidak ada meminta imbalan apapun walaupun dalam keadaan yang kurang baik, jadi di depan masyarakat semua harus terlihat baik guna menjaga kualitas pelayanan yang prima.

4.3.4 Moderating Effect dari Iklim Kerja dapat Meningkatkan Pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis tentang moderating effect dari Iklim Kerja dapat meningkatkan pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan program PLS 2.0 untuk hipotesis yang diajukan dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.15

Hasil Uji Hipotesis Kompetensi Kepemimpinan Strategis Terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan Iklim Kerja sebagai Variabel Moderasi

Variabel	Keterangan	T Statistics	Kesimpulan
Kompetensi	Dimoderasi Iklim	t = 0.676	Diterima
Kepemimpinan	Kerja		
Strategis			

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui bahwa pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik dimoderasi Iklim Kerja adalah nilai t-value sebesar 0.676 ($t\text{-value} < 1,96$) yang berarti hipotesis 4 ditolak. Berarti semakin tinggi/positif Iklim Kerja belum tentu semakin memperkuat pengaruh dari Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik, artinya semakin responden merasa bahwa dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu; pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu; dan Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi; maka belum tentu semakin memperkuat bagi mempunyai kemampuan melakukan konsultasi dengan tim kerja; kemampuan menyesuaikan diri dan menghargai perbedaan pendapat; dan kemampuan memahami dan mengurai permasalahan kerja; sehingga pada akhirnya petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan); petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan. Serta kepemimpinan merupakan hal yang paling urgent dalam suatu organisasi, pemimpin dengan manajemennya yang profesional akan menjadikan organisasi tersebut mencapai suatu keberhasilan dan visi / misi secara maksimal, dan akan terwujud semua keinginan walau agak minim. iklim kerja juga dapat terbentuk dari situasi hubungan antara atasan dengan bawahan yang tidak ditentukan oleh kebijaksanaan, prosedur, maupun gaya pribadi atasan dan bisa menciptakan iklim kerja yang tepat dan menyediakan sumber daya yang efektif agar semua terhindar dari hal hal yang dapat mengurangi semangat kerja aparatur sipil negara.

4.3.5 Moderating Effect dari Iklim Kerja dapat Meningkatkan Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis tentang moderating effect dari Iklim Kerja dapat meningkatkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan program PLS 2.0 untuk hipotesis yang diajukan dapat dilihat seperti di bawah ini.

Tabel 4.16
Hasil Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik dengan Iklim Kerja sebagai Variabel Moderasi

Variabel	Keterangan	T Statistics	Kesimpulan
Budaya Organisasi	Dimoderasi Iklim Kerja	t = 2.454	Diterima

Berdasarkan hasil yang diperoleh diketahui bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik dimoderasi Iklim Kerja adalah nilai t-value sebesar 2.454 ($t\text{-value} > 1,96$) yang berarti hipotesis 5 diterima. Berarti semakin tinggi/positif Iklim Kerja maka semakin memperkuat pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik, artinya semakin responden merasa bahwa dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu; pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu; dan Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi; maka semakin memperkuat bagi aparatur sipil Negara dalam melayani, mempunyai kesungguhan mengikuti pelatihan; memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan; dan lingkungan yang dapat diperkirakan; sehingga pada akhirnya petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan); petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN, DAN SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

5.1 Simpulan

Hasil dari penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa secara umum Pengaruh kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap kinerja pelayanan public memoderasi iklim kerja sangat berpengaruh artinya semakin responden merasa bahwa dalam instansi ini harus dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu pada instansi terdapat peraturan yang tidak perlu. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut:

1. Kompetensi Kepemimpinan Strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Maksud dari pengaruh positif adalah semakin tinggi kinerja Pelayanan Publik maka semakin kuat untuk melakukan konsultasi dengan sesama rekan kerja dan tim kerja serta petugas harus melayani dengan tidak membedakan satu sama lainnya atau tidak mendiskriminatif, petugas harus melayani dengan cepat dan tepat. Pemimpin sangat berpengaruh penting dalam hal ini mengendalikan kebijakan dan aturan yang berlaku guna tercapai target pekerjaan yang sudah ditentukan.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah positif dan signifikan. Berarti semakin tinggi/positif Budaya Organisasi maka semakin tinggi/positif Kinerja Pelayanan Publik, artinya semakin responden merasa bahwa mempunyai kesungguhan mengikuti pelatihan; memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan; dan lingkungan yang dapat diperkirakan; maka semakin responden merasa petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan); petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pelayanan public khususnya di pemda kabupaten Lebak, kabupaten Pandeglang, Kabupaten Serang dapat difahami

dan diamati secara lebih jauh tentang hasil wawancara dengan aparatur sipil Negara bahwa kondisi penerapan budaya organisasi dalam menjalankan tugas dikaitkan dengan peningkatan kinerja pelayanan public telah terjadi perubahan orientasi budaya organisasi dari budaya yang kuno ke nilai budaya yang berorientasi hasil dan mutu dipadukan dengan nilai nilai keterbukaan (transparan), demokratis, akuntabilitas dan responsivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan stockholders lainnya.Serta adanya penghargaan bagi aparatur sipil Negara yang berprestasi bekerja dengan baik dan hindari KKN (Kolusi korupsi dan nepotisme) serta tidak merusak citra organisasi, perlu transparansi dan memperhatikan kesejahteraan aparatur itu sendiri.

3. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik adalah positif dan signifikan. Berarti semakin tinggi/positif Iklim Kerja maka semakin tinggi/positif Kinerja Pelayanan Publik, artinya semakin responden merasa bahwa dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu; pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu; dan Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi; maka semakin responden merasa petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan); petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan sangat penting. Disini petugas harus sigap melayanan masyarakat walaupun dalam kondisi iklim kerja yang kurang nyaman maka pelayanan tetap prima dan harus lebih efektif dan efisien dalam pelayanan kepada masyarakat agar masyarakat merasa puas dengan apa yang diberikan aparatur sipil negara, tidak ada meminta imbalan apapun walaupun dalam keadaan yang kurang baik, jadi di depan masyarakat semua harus terlihat baik guna menjaga kualitas pelayanan yang prima.
4. Iklim Kerja tidak memperkuat pengaruh positif Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Ini menunjukkan bahwa secara positif perbaikan efektivitas Iklim Kerja akan meningkatnya pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

5. Iklim Kerja merupakan pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Ini menunjukkan bahwa secara positif perbaikan efektivitas Iklim Kerja akan mengakibatkan meningkatnya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

5.2.1 Implikasi Teoritik

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dikemukakan implikasi secara teoritis sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Iklim Kerja.
2. Hasil penelitian juga menemukan bahwa Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi serta Iklim Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Selain menemukan hubungan langsung yang positif dan signifikan, penelitian juga menemukan
3. Moderating effect dari Iklim Kerja yang merupakan hal baru dalam penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya dapat meningkatkan pengaruh Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik.
4. Moderating effect dari Iklim Kerja yang merupakan hal baru dalam penelitian ini dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya dapat meningkatkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Setelah melakukan penelitian ini, berdasarkan penemuan empirik yang diperoleh, maka bagian akhir penulisan disertasi ini, penulis menyampaikan beberapa masukan untuk implikasi manajerial dalam usaha perbaikan Kompetensi Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi dengan Moderasi Iklim Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut.

1. Pimpinan, perlu mempertahankan hal-hal yang sudah baik dan meningkatkan hal-hal masih kurang dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas Kompetensi

Kepemimpinan Strategis. Adapun hal-hal yang harus dipertahankan untuk meningkatkan efektivitas Kompetensi Kepemimpinan Strategis adalah seperti: mempunyai kemampuan melakukan konsultasi dengan tim kerja; kemampuan menyesuaikan diri dan menghargai perbedaan pendapat; dan kemampuan memahami dan mengurai permasalahan kerja. Sedangkan hal-hal yang harus tingkatkan adalah seperti: mempunyai pengetahuan tentang prosedur pekerjaan; pengetahuan untuk mengevaluasi pekerjaan; dan kemampuan berpikir kreatif dan mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

4. Pimpinan, perlu mempertahankan hal-hal yang sudah baik dan meningkatkan hal-hal masih kurang dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas Budaya Organisasi. Adapun hal-hal yang harus dipertahankan untuk meningkatkan efektivitas Budaya Organisasi adalah seperti: mempunyai kesungguhan mengikuti pelatihan; memberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan; dan lingkungan yang dapat diperkirakan. Sedangkan hal-hal yang harus tingkatkan adalah seperti: mempunyai kepedulian terhadap masalah organisasi; mengoreksi kekurangan dalam penyelesaian pekerjaan; dan fokus pada komunikasi interval.
5. Pimpinan, perlu mempertahankan hal-hal yang sudah baik dan meningkatkan hal-hal masih kurang dalam upaya untuk meningkatkan Iklim Kerja. Adapun hal-hal yang harus dipertahankan untuk meningkatkan Iklim Kerja adalah seperti: dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu; pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu; dan Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi. Sedangkan hal-hal yang harus tingkatkan adalah seperti: atasan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya; kurang mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan di kantor; Saya bangga akan hasil gemilang yang telah saya capai dalam bekerja.
6. Pimpinan, perlu mempertahankan hal-hal yang sudah baik dan meningkatkan hal-hal masih kurang dalam upaya untuk meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik. Adapun hal-hal yang harus dipertahankan untuk meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik adalah seperti: petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan); petugas melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat; dan keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.

Sedangkan hal-hal yang harus tingkatkan antara lain: penting penampilan petugas aparatur dalam melayani pelanggan; semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas; dan petugas / aparatur melakukan pelayanan dengan cermat.

7. Berkenaan dengan temuan baru dari penelitian ini dimana Iklim Kerja pengaruh positif Kompetensi Kepemimpinan Strategis terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Implikasinya adalah jika akan meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik maka diperlukan perbaikan Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Iklim Kerja. Upaya perbaikan Kompetensi Kepemimpinan Strategis dan Iklim Kerja dapat dilakukan dengan upaya: mempunyai pengetahuan tentang prosedur pekerjaan; pengetahuan untuk mengevaluasi pekerjaan; dan kemampuan berpikir kreatif dan mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan; dan atasan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya; kurang mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan di kantor; Saya bangga akan hasil gemilang yang telah saya capai dalam bekerja.
8. Berkenaan dengan temuan baru dari penelitian ini dimana Moderating effect dari Iklim Kerja dapat meningkatkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik. Implikasinya adalah jika akan meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik maka diperlukan perbaikan Budaya Organisasi dan Iklim Kerja. Upaya perbaikan Budaya Organisasi dan Iklim Kerja dapat dilakukan dengan upaya: mempunyai kepedulian terhadap masalah organisasi; mengkoreksi kekurangan dalam penyelesaian pekerjaan; dan fokus pada komunikasi interval; dan atasan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya; kurang mengetahui dengan jelas apa yang harus dikerjakan di kantor; Saya bangga akan hasil gemilang yang telah saya capai dalam bekerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini masih banyak keterbatasan, antara lain:

1. Penelitian bersifat kuantitatif dan proses pengambilan data pada 3 kabupaten yaitu kabupaten Lebak, Kabupaten Pandeglang, kabupaten Serang sehingga tidak dapat digeneralisasi pada pemda provinsi banten.

2. Penelitian terbatas mengkaji keterkaitan empat variabel, yaitu: Kompetensi Kepemimpinan Strategis, Budaya Organisasi, Iklim Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik.

5.4 Saran Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Dengan mempertimbangkan berbagai keterbatasan pada penelitian ini, peneliti memberikan saran-saran untuk penelitian selanjutnya di antaranya adalah:

1. Menambahkan penelitian bersifat kualitatif untuk memperdalam kesimpulan yang didapatkan dari hasil penelitian kuantitatif yang telah di dapatkan.
2. Menambahkan keterkaitan dengan variable lainnya, selain kompetensi kepemimpinan strategis, budaya organisasi, iklim kerja dan kinerja pelayanan public.
3. Memperluas uji analisa penelitian pada beberapa propinsi di Indonesia.
4. Dengan menggunakan data primer berupa persepsi dari responden yang ada kemungkinan bias.

DAFTAR PUSTAKA

- Albort-Morant, G., Henseler, J., Cepeda-Carrión, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2018). Potential and realized absorptive capacity as complementary drivers of green product and process innovation performance. *Sustainability (Switzerland)*, *10*(2). <https://doi.org/10.3390/su10020381>
- Al-Hubaishi, H. S., Ahmad, S. Z., & Hussain, M. (2017). Exploring mobile government from the service quality perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, *30*(1), 4–16. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0004>
- Asmare, F., Teklewold, H., & Mekonnen, A. (2019). The effect of climate change adaptation strategy on farm households welfare in the Nile basin of Ethiopia: Is there synergy or trade-offs? *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-10-2017-0192>
- Authors, F. (2016). *environmental dynamism Article information : About Emerald www.emeraldinsight.com*.
- Belak, J. (2016). Management and governance: organizational culture in relation to enterprise life cycle. *Kybernetes*, *45*(4), 680–698. <https://doi.org/10.1108/K-04-2014-0082>
- Brotstes Panjaitan, R., Sumartono, S., Sarwono, S., & Saleh, C. (2019). The role of central government and local government and the moderating effect of good governance on forest fire policy in Indonesia. *Benchmarking*, *26*(1), 147–159. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2017-0336>
- Buble, Marin, Želimir Dulčić, and Ivan Pavić. 2001. “Methodological Approach to Organizational Performance Improvement Process.” *Management : Journal of Contemporary Management Issues* *6*(1–2): 1–15.
- Byukusenge, E., Munene, J., & Orobias, L. (2016). Knowledge Management and Business Performance: Mediating Effect of Innovation. *Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 4, 2016, Pages 82-92, *4*(4), 82–92. <https://doi.org/10.12691/JBMS-4-4-2>
- Cheng. (2018). Article information : *International Journal of Hospitality Management, emerald-sr*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Chen, M. K. L., & Gardiner, E. (2019). Supporting older workers to work: a systematic review. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0455>
- Choi, F. K. H. (2018). How to establish a good government? Lessons from Lee Kuan Yew in Singapore and Deng Xiaoping in China. *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal*, *21*(2), 107–119. <https://doi.org/10.1108/pap-10-2018-007>
- Coltman, T. R., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2007). e-Business strategy and firm performance: A latent class assessment of the drivers and impediments to success. *Journal of Information Technology*, *22*(2), 87–101. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000073>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Danish, R. Q., Humayon, A. A., Iqbal, H. J., & Raza, S. (2018). The Impact of

- Service Quality and Service Value on Customer Satisfaction through Customer bonding: Evidence from telecommunication Sector. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1), 40–47.
- Davidoff, F., Dixon-Woods, M., Leviton, L., & Michie, S. (2015). Demystifying theory and its use in improvement. *BMJ Quality and Safety*, 24(3), 228–238. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2014-003627>
- Fredriksson, M., & Olsson, E. K. (2014). A model for evaluating corporate environmental communication. In *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* (Vol. 6). [https://doi.org/10.1108/S2043-9059\(2014\)0000006024](https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2014)0000006024)
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment–organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118–140. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0273>
- Goebel, S., & Weißenberger, B. E. (2017). The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 505–528. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2700-7>
- Gupta, V. K., & Gupta, A. (2015). Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 7–27. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0138-0>
- Hair, J. F., Celsi, M., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. J. (2015). *Essentials of business research methods* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Halligan, J. (2018). *Chapter 10: Leadership and Public Sector Reform in Australia*. 231–255. <https://doi.org/10.1108/s2053-769720180000030010>
- Harrison, T., & Bazzy, J. D. (2017). *Article information : Alignment*.
- Hossain, M. S., Qian, L., Arshad, M., Shahid, S., Fahad, S., & Akhter, J. (2018). Climate change and crop farming in Bangladesh: an analysis of economic impacts. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-04-2018-0030>
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2019). Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2018-0057>
- Keraf, A. S. (n.d.). Keeraf 2016.pdf. Retrieved from https://www.worldcat.org/search?q=su%3AEnvironmental+ethics+Indonesia.&qt=hot_subject
- Kusumadmo. (2015). Manajemen Strategik Pengetahuan. In and J. D. H. Thomas I Wheelen (Ed.) (seventh ed, pp. 254–256). USA: Bina Rupa Aksara 2015.
- Lewandowski, M. (2018). Refocusing performance management through public service design? *Studies in Public and Non-Profit Governance*, 6, 1–12. <https://doi.org/10.1108/S2051-663020180000006001>
- Maheshwari, S. K., & Yadav, J. (2019). The role of HR in leadership development. *Development and Learning in Organizations*. <https://doi.org/10.1108/DLO-11-2018-0141>
- Martin, S., Downe, J., Cuganesan, S., Jacobs, K., & Lacey, D. (2014). *Public Value Management, Measurement and Reporting Performance Measurement of Local Public Service Networks*. 3(3), 21–42. Retrieved from

- <http://dx.doi.org/10.1108/S2051-663020140000003002%0Ahttp://dx.doi.org/10.1108/>
- Martins, L. L., & Schilpzand, M. C. (2015). Research in Personnel and Human Resources Management Article information: *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 1–72. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030003](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030003)
- Meyer, D., & Dunphy, S. (2016). The role of knowledge-based psychological climates in human resource management systems. *Management Decision*, 54(5), 1222–1246. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0068>
- Motivasi, P., Kemampuan, D. A. N., Terhadap, K., & Karyawan, K. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Inti (Persero) Bandung. *Image*, 1(1), 31–44.
- Moullin, M. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 442–458. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2015-0092>
- Ngum, F., Alemagi, D., Duguma, L., Minang, P. A., Kehbila, A., & Tchoundjeu, Z. (2019). Synergizing climate change mitigation and adaptation in Cameroon: An overview of multi-stakeholder efforts. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 11(1), 118–136. <https://doi.org/10.1108/IJCCSM-04-2017-0084>
- Rahi, S. (2017). Research Design and Methods: A Systematic Review of Research Paradigms, Sampling Issues and Instruments Development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(02). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000403>
- Rasna, I. W., & Tantra, D. K. (2017). Reconstruction of Local Wisdom for Character Education through the Indonesia Language Learning: An Ethno-pedagogical Methodology. *Theory and Practice in Language Studies*, 7(12), 1229–1235. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17507/tpls.0712.09>
- Reichborn-Kjennerud, K., Carrington, T., Jeppesen, K. K., & Taro, K. (2018). A new organisation of public administration: From internal to external control. *Comparative Social Research*, 33, 225–243. <https://doi.org/10.1108/S0195-631020180000033015>
- Salamon, T., & Mesko, M. (2016). Can an ethical work climate influence payment discipline? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 73–89. <https://doi.org/10.3926/jiem.1537>
- Salem, Hanine. 2003. “Organizational Performance Management and Measurement The Lebanese Experience Hanine Salem Performance Improvement Planning Consultant.” *Economic and social council*: 1–16. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unescwa/unpan010860.pdf>.
- Sanchez, R., Galbreath, J., & Nicholson, G. (2017). Building sustainability competence from the top down: A model for researching and improving boards of directors’ influence on firms’ sustainability performance. In gavin nicholson ron sanchhez, jeremy galbreath (Ed.), *Research in Competence-Based Management* (seventh ed, Vol. 8, pp. 69–107). USA: emerald subscription provided by emerald-srm: 387340. <https://doi.org/10.1108/S1744-211720170000008004>
- Sexton, J. B., Schwartz, S. P., Chadwick, W. A., Rehder, K. J., Bae, J., Bokovoy,

- J., ... Profit, J. (2017). The associations between work-life balance behaviours, teamwork climate and safety climate: Cross-sectional survey introducing the work-life climate scale, psychometric properties, benchmarking data and future directions. *BMJ Quality and Safety*, 26(8), 632–640. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2016-006032>
- Shi, M. (2013). Capturing strategic competences: Cloud security as a case study. *Journal of Business Strategy*, 34(3), 41–48. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2013-0004>
- Solansky, S., & McIver, D. (2018). Team characteristics and leadership training participation. *Team Performance Management*, 24(3–4), 135–149. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2016-0055>
- Stamenkovic, S., Ratkovic Njegovan, B., & Vukadinovic, M. S. (2018). Intra-national diversity. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 425–442. <https://doi.org/10.1108/CCSM-05-2017-0061>
- Suryadi, E., & Kusnendi. (2016). The influence of local wisdom on the actualisation of educative, scientific and religious behaviour on an academic environment in a university. *American Journal of Applied Sciences*, 13(4), 467–476. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2016.467.476>
- Tang, H. W. V. (2018). Modeling critical leadership competences for junior high school principals: A hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0015>
- Torkkeli, L., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2016). Network competence in Finnish SMEs: implications for growth. *Baltic Journal of Management*, 11(2), 207–230. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0032>
- Yu, T., de Ruyter, K., Patterson, P., & Chen, C. F. (2018). The formation of a cross-selling initiative climate and its interplay with service climate. *European Journal of Marketing*, 52(7–8), 1457–1484. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2016-0487>
- Yuliansyah, Y., Rammal, H. G., & Rose, E. (2016). Business strategy and performance in Indonesia's service sector. *Journal of Asia Business Studies*, 10(2), 164–182. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2015-0094>
- Ραπτόπουλου, Σ. Γ. (2015). *Περί ανέμων, υδάτων, τόπων, κεραμέων και εμπόρων: Η ανάλυση του περιεχομένου και η ανάλυση του πηλού των αγγείων εμπλουτισμού και των αγγείων συσκευασίας προϊόντων, από τις ανασκαφές της Αγίας Κυριακής και του Παλαιοχωρίου Μήλου*No Title. IV.

Kuesioner untuk Disertasi

Kuesioner ini dilakukan hanya untuk tujuan akademis

Mohon jawab pertanyaan sesuai dengan penerapan di unit kerja dan/atau perusahaan anda

Jawaban pertanyaan dengan menggunakan skala 1 sampai 5 (skala *likert*). Berikan tanda centang (✓) pada kolom yang telah disediakan dan coret bagian yang tidak perlu.

5 = Sangat setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak setuju

1 = Sangat tidak setuju

DATA PRIBADI RESPONDEN

1. Umur :
 - a. 20 - 25 tahun
 - b. 26 - 30 tahun
 - c. 31 - 40 tahun
 - d. 41 - 50 tahun
 - e. 51 tahun ke atas
2. Jenis Kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Posisi :
 - a. Kadis
 - b. Kabid
 - c. Kasi
 - d. staff
4. Pendidikan:
 - a. SMU atau sederajat
 - b. D3
 - c. S1
 - d. S2
 - e. S3

DATA INSTANSI

1. Jumlah karyawan:
 - a. <100 employees
 - b. 100-249 employees
 - c. 250-499 employees
 - d. 500-999 employees
 - e. 1000 employees and more

KODE	DESKRIPSI PERTANYAAN	SKALA PENILAIAN				
		1	2	3	4	5
KK	KOMPETENSI KEPEMIMPINAN STRATEGIS (<i>STRATEGIC LEADERSHIP COMPETENCE</i>)					
	Pengetahuan					
KK 01	Saya kurang memahami tentang prosedur dan teknis penyelesaian pekerjaan yang baik					
KK 02	Saya merasa kesulitan untuk mengevaluasi hasil pekerjaan dalam rangka memperbaiki kesalahan kerja					
KK 03	Saya kurang mengetahui bagaimana mengoperasikan komputer dengan baik.					
	Keterampilan menjalankan tugas					
KK 04	Saya merasa kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja dikarenakan kurang baiknya keterampilan teknis saya					
KK 05	Saya merasa kurang mempunyai keterampilan manajerial dalam rangka pengambilan keputusan					
KK 06	Saya tidak merasa kesulitan untuk berinteraksi dengan rekan pegawai dan masyarakat					
	Kerja kelompok					
KK 07	Saya selalu memberikan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja dan atasan					
KK 08	Saya mampu menyesuaikan diri dan menghargai perbedaan pendapat					
KK 09	Saya selalu berkonsultasi dengan rekan kerja mengenai kendala atau kesulitan dalam menyelesaikan masalah					
KK 10	Saya mampu bekerja efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda dengan individu lain dalam satu unit kerja					
	Motif					

KK 11	Saya memperoleh kenyamanan dan keamanan jiwa dengan bekerja di dinas pemerintahan					
KK 12	Saya senang bekerja					
KK 13	Dengan bekerja status saya semakin meningkat di masyarakat					
	Pengambilan Keputusan					
KK 14	Saya mampu memahami dan mengurai permasalahan yang timbul dalam pengambilan keputusan					
KK 15	Saya mampu berpikir kreatif dalam mencari solusi dalam pekerjaan					
BO	BUDAYA ORGANISASI (<i>ORGANISASIONAL CULTURE</i>)					
	Orientasi pada integrasi					
BO 01	Dalam menyelesaikan masalah pekerjaan, saya berkonsultasi dan memberikan informasi pada rekan kerja dalam satu unit kerja					
BO 02	Pencapaian visi merupakan tanggung jawab saya dan pegawai lain bukan hanya tanggung jawab pekerjaan					
BO 03	Saya mampu bekerjasama dengan rekan satu tim dalam menyelesaikan pekerjaan					
	Orientasi pada hasil					
BO 04	Bagi saya pencapaian tujuan dan hasil dalam pelaksanaan setiap pekerjaan bukan suatu keharusan					
BO 05	Saya kurang peduli dengan standard kerja yang diberlakukan pemerintah, karena yang menjadi prioritas utama saya adalah yang penting masuk kerja					
BO 06	Saya jarang mengoreksi kekurangan dalam penyelesaian pekerjaan dalam rangka meningkatkan hasil kerja					

BO 07	Saya kurang inisiatif atau ide inovatif untuk bekerja dengan lebih baik					
BO 08	Setiap tugas untuk mengikuti pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuan manajerial dan teknis, saya ikut dengan sungguh sungguh					
BO 09	Saya bersikap tidak peduli terhadap permasalahan yang sedang dihadapi, karena bukan tanggung jawab saya					
	Orientasi pada dukungan manajemen					
BO 10	Kantor memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pendidikan dan pekatihan					
BO 11	Kantor selalu memberikan perhatian dan bantuan apabila saya menghadapi masalah dalam penyelesaian pekerjaan					
BO 12	Kantor selalu memberikan apresiasi terhadap kreativitas saya sebagai pengurus					
	Stabilitas					
BO 13	Suasana kerja yang kondusif seperti di kantor ini membuat saya berpikir untuk tidak pindah ke instansi lain					
BO 14	Saya merasa ada perubahan lingkungan yang terjadi di kantor yang dapat diperkirakan					
BO 15	Bagi saya mematuhi peraturan dan tata tertib di kantor bukan sesuatu yang penting untuk dilaksanakan					
KPP	KINERJA PELAYANAN PUBLIK (PUBLIC SERVICE PERFORMANCE)					
	Tangible (berwujud)					
KPP 01	Penampilan petugas aparatur dalam melayani pelanggan					
KPP 02	Kenyamanan tempat melakukan pelayanan					
KPP 03	Kedisiplinan petugas aparatur dalam melakukan					

	elayanan					
KPP 04	Kemudahan proses dan akses layanan					
KPP 05	Penggunaan alat bantu dalam pelayanan					
	Reliability (Kehandalan)					
KPP 06	Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan					
KPP 07	Memiliki standar pelayanan yang jelas					
KPP 08	Kemampuan petugas aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan					
KPP 09	Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan					
	Responsiveness (Respon ketanggapan)					
KPP 10	Mereson setiap pelanggan pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan					
KPP 11	Petugas / aparatur melakukan pelayanan dengan cepat dan tepat					
KPP 12	Petugas / aparatur melakukan pelayanan dengan cermat					
	Assurance (jaminan)					
KPP 13	Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas					
KPP 14	Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan					
KPP 15	Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan					
	Emphaty (Empati)					
KPP 16	Mendahulukan kepentingan pemohon / pelanggan					
KPP 17	Petugas melayani dengan sikap ramah					
KPP 18	Petugas melayanai denngan sikap sopan santun					
KPP 19	Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membedakan bedakan)					
KPP 20	Petugas melayani dan menghargai setiap					

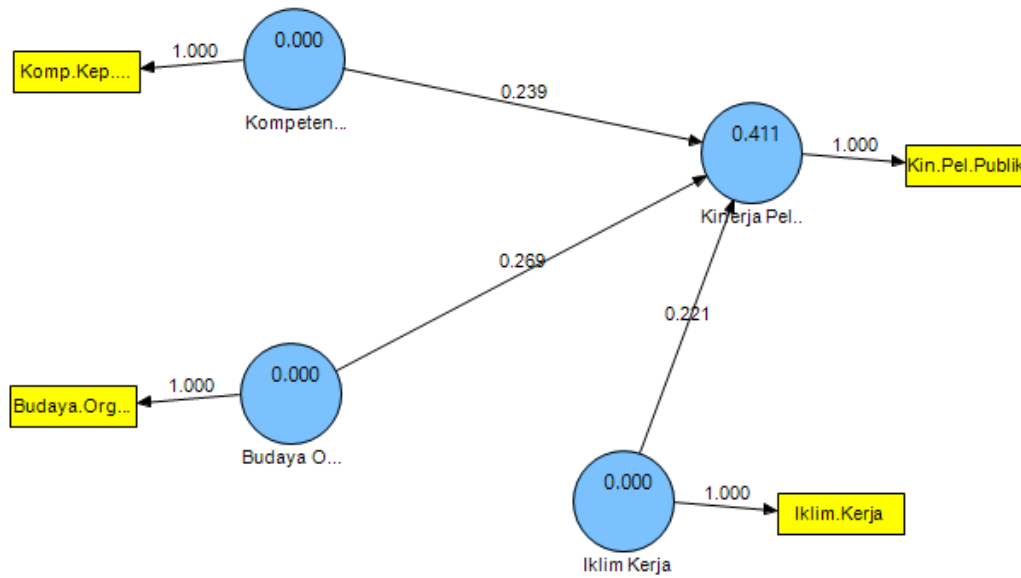
	pelanggan					
IK	IKLIM KERJA (WORK CLIMATE)					
	Kesesuaian (<i>Conformity</i>)					
IK 01	Menurut saya pada instansi ini, terdapat peraturan yang tidak perlu					
IK 02	Apabila saya membuat kesalahan dalam kantor, saya akan dihukum dan kurang diberi kesempatan untuk membela diri					
IK 03	Menurut saya atasan menghargai idea tau gagasan baru yang diberikan selama tidak bertentangan dengan peraturan yang telah di tetapkan					
IK 04	Pada instansi ini terdapat aturan dan prosedur yang harus di ikuti yang membantu saya dalam menyelesaikan masalah					
IK 05	Menurut saya dalam instansi ini selalu dijaga agar tidak ada prosedur yang tidak perlu					
IK 06	Terkadang saya merasa peraturan serta prosedur kerja yang berlaku di kantor ini memberatkan diri saya					
	Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>)					
IK 07	Saya mengetahui dengan pasti tanggung jawab saya sebagai operator telpon					
IK 08	Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan oleh instansi					
IK 09	Saya tidak banyak bergantung pada pertimbangan saya sendiri, hamper segalanya harus meminta persetujuan atasan					
IK 10	Menurut saya operator telpon kurang dianjurkan oleh kantor untuk berani mengambil inisiatif					

	dalam bekerja					
	Standar (Standards)					
IK 11	Saya bangga akan hasil gemilang yang telah saya capai dalam bekerja					
IK 12	Atasan saya menekankan pentingnya masalah perbaikan hasil kerja					
IK 13	Menurut saya atasan terus menentukan target kerja yang harus dicapai pelayanan tanpa melihat kemampuannya					
IK 14	Saya telah mengetahui dengan jelas target kerja yang ditentukan pimpinan					
	Penghargaan (Rewards)					
IK 15	Di Kantor ini, saya mendapatkan penghargaan sesuai dengan mutu hasil kerja saya					
IK 16	Imbalan yang saya peroleh dapat memenuhi kebutuhan hidup saya sehari hari					
IK 17	Atasan tidak mengkritik saya jika saya tidak mencapai standard kerja melainkan memberikan semangat agar saya mencapainya					
IK 18	menurut pandangan saya para operator kurang mendapat penghargaan yang sesuai atas hasil kerja yang memuaskan					
IK 19	Saya lebih banyak mendapat penghargaan dan dorongan dibanding dengan hukuman dan kritikan dari pimpinan					
	Kejelasan organisasi (Organisasi clarity)					
IK 20	Menurut saya instansi ini terorganisasi dengan baik					
IK 21	Saya kurang mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan					
IK 22	Saya kurang memahami dengan jelas kebijakan,					

	petunjuk dan prosedur yang telah ditetapkan					
IK 23	Saya melihat kurang ada koordinasi dan perencanaan yang baik di bagian pelayanan ini sehingga membantu kelancaran saya dalam bekerja					
IK 24	Seringkali tugas yang harus saya kerjakan serba mendadak dan kurang teratur, sehingga membuat saya bingung					
IK 25	Saya kurang mengetahui dengan jelas apa yang harus saya kerjakan di dalam kantor ini					
	Kehangatan dan dukungan (<i>warmth and support</i>)					
IK 26	Menurut saya dalam perusahaan ini terdapat hubungan yang akrab antara atasan dan bawahan					
IK 27	Saya merasa kurang terdapat suasana persahabatan di bagian pelayanan publik					
IK 28	Saya menganggap orang-orang dalam kantor ini cenderung untuk bersikap dingin dan bersaing satu sama lain					
	Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)					
IK 29	Saya membutuhkan arahan dari atasan membantu kelancaran pekerjaan dan saya telah mendapatkannya					
IK 30	Saya merasa atasan bersikap kurang adil terhadap karyawannya					
IK 31	Saya merasa kurang nyaman dengan gaya kepemimpinan atasan saat ini					
IK 32	Menurut saya atasan kurang profesional dalam menjalankan tugasnya					
IK 33	Atasan saya kurang dapat mengarahkan bawahannya					
IK 34	Saya melihat atasan kurang berperan sebagai pemimpin					

IK 35	Saya beranggapan atasan saya dapat menilai kinerja karyawannya secara objektif					
-------	--	--	--	--	--	--

Koefisien Beta Tanpa Moderasi



Latent Variable Correlations

	Budaya Organisasi	Iklim Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
Budaya Organisasi	1.000000			
Iklim Kerja	0.669249	1.000000		
Kinerja Pelayanan Publik	0.567237	0.563093	1.000000	
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.627321	0.676614	0.557586	1.000000

[Table of contents](#)

R Square

	R Square
Budaya Organisasi	
Iklim Kerja	
Kinerja Pelayanan Publik	0.410553

Kompetensi Kepemimpinan Strategis	
--	--

Cross Loadings

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
Budaya.Organisasi	1.000000	0.669249	0.567237	0.627321
Iklm.Kerja	0.669249	1.000000	0.563093	0.676614
Kin.Pel.Publik	0.567237	0.563093	1.000000	0.557586
Komp.Kep.Strategis	0.627321	0.676614	0.557586	1.000000

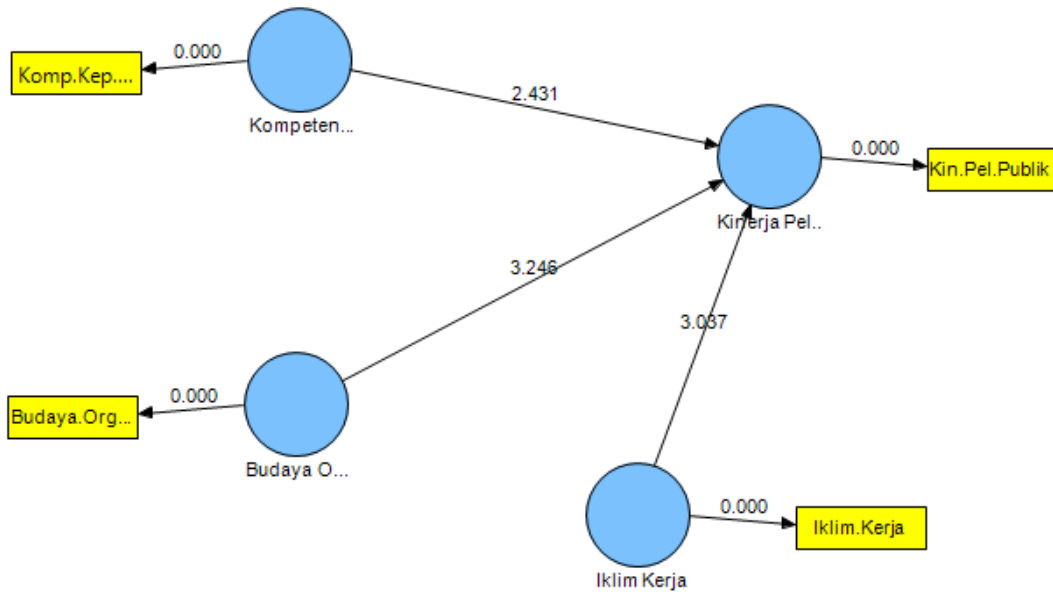
[Table of contents](#)

Path Coefficients

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
Budaya Organisasi			0.269293	
Iklm Kerja			0.221140	
Kinerja Pelayanan Publik				
Kompetensi Kepemimpinan Strategis			0.239026	

[Table of contents](#)

T Statistics Tanpa Moderasi



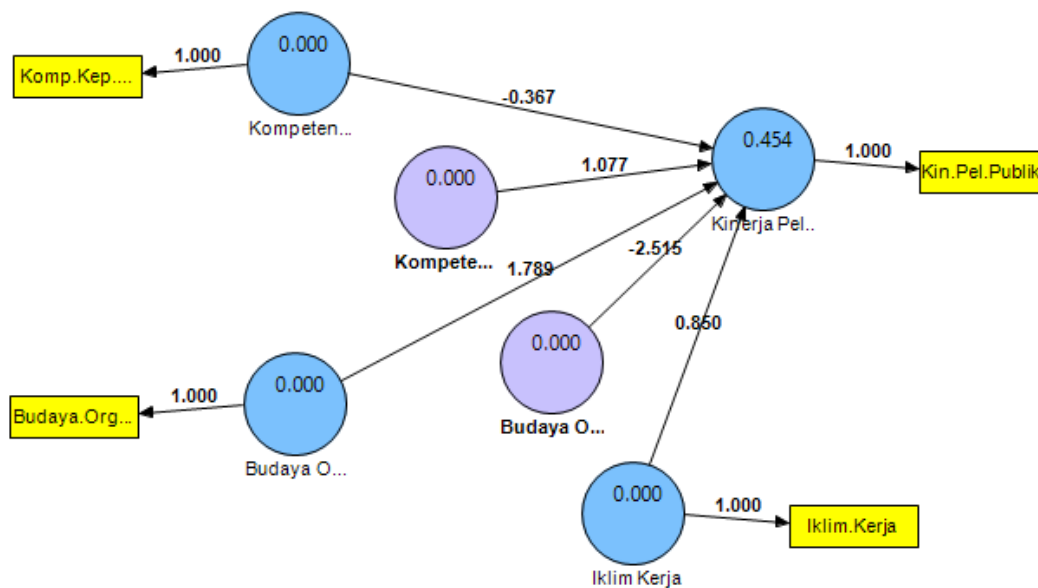
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Budaya Organisasi -> Kinerja Pelayanan Publik	0.269293	0.248100	0.082959	0.082959
Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	0.221140	0.214713	0.072812	0.072812
Kompetensi Kepemimpinan Strategis -> Kinerja Pelayanan Publik	0.239026	0.252241	0.098342	0.098342

	T Statistics (O/STERR)
Budaya Organisasi -> Kinerja Pelayanan Publik	3.246099
Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	3.037139
Kompetensi Kepemimpinan Strategis -> Kinerja Pelayanan Publik	2.430555

[Table of contents](#)

Koefisien Beta Dengan Variabel Moderasi



Latent Variable Correlations

	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi * Iklim Kerja	Iklim Kerja	Kinerja Pelayanan Publik
Budaya Organisasi	1.000000			
Budaya Organisasi * Iklim Kerja	0.918740	1.000000		
Iklim Kerja	0.669249	0.892536	1.000000	
Kinerja Pelayanan Publik	0.567237	0.583820	0.563093	1.000000
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.627321	0.682158	0.676614	0.557586
Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklim Kerja	0.695998	0.878586	0.936201	0.587855

	Kompetensi Kepemimpinan Strategis	Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklim Kerja
Budaya Organisasi		
Budaya Organisasi * Iklim Kerja		
Iklim Kerja		
Kinerja Pelayanan Publik		
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	1.000000	
Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklim Kerja	0.874812	1.000000

[Table of contents](#)

R Square

	R Square
Budaya Organisasi	
Budaya Organisasi * Iklim Kerja	
Iklim Kerja	
Kinerja Pelayanan Publik	0.454042
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	
Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklim Kerja	

[Table of contents](#)

Cross Loadings

	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi * Iklim Kerja	Iklim Kerja	Kinerja Pelayanan Publik
Budaya.Organisasi	1.000000	0.918740	0.669249	0.567237
Budaya.Organisasi*Iklim.Kerja	0.918740	1.000000	0.892536	0.583820
Iklim.Kerja	0.669249	0.892536	1.000000	0.563093
Kin.Pel.Publik	0.567237	0.583820	0.563093	1.000000
Komp.Kep.Strategis	0.627321	0.682158	0.676614	0.557586
Komp.Kep.Strategis*Iklim.Kerja	0.695998	0.878586	0.936201	0.587855

	Kompetensi Kepemimpinan Strategis	Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklim Kerja

Budaya.Organisasi	0.627321	0.695998
Budaya.Organisasi*Iklm.Kerja	0.682158	0.878586
Iklm.Kerja	0.676614	0.936201
Kin.Pel.Publik	0.557586	0.587855
Komp.Kep.Strategis	1.000000	0.874812
Komp.Kep.Strategis*Iklm.Kerja	0.874812	1.000000

[Table of contents](#)

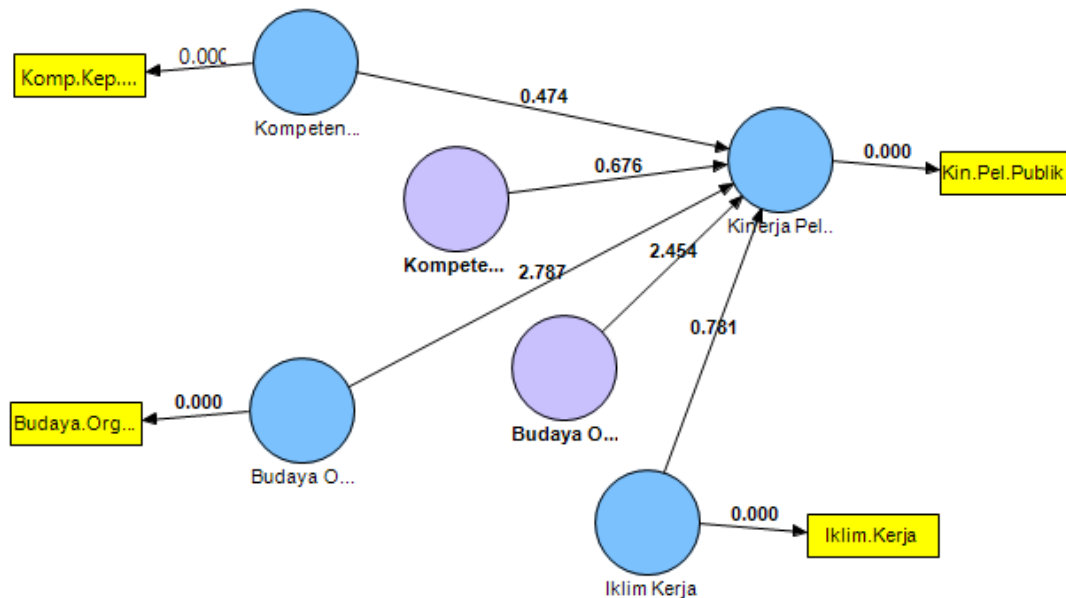
Path Coefficients

	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi * Iklm Kerja	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik
Budaya Organisasi				1.789335
Budaya Organisasi * Iklm Kerja				-2.514938
Iklm Kerja				0.849915
Kinerja Pelayanan Publik				
Kompetensi Kepemimpinan Strategis				-0.366725
Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklm Kerja				1.077194

	Kompetensi Kepemimpinan Strategis	Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklm Kerja
Budaya Organisasi		
Budaya Organisasi * Iklm Kerja		
Iklm Kerja		
Kinerja Pelayanan Publik		
Kompetensi Kepemimpinan Strategis		
Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklm Kerja		

[Table of contents](#)

T Statistics Dengan Variabel Moderasi



Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

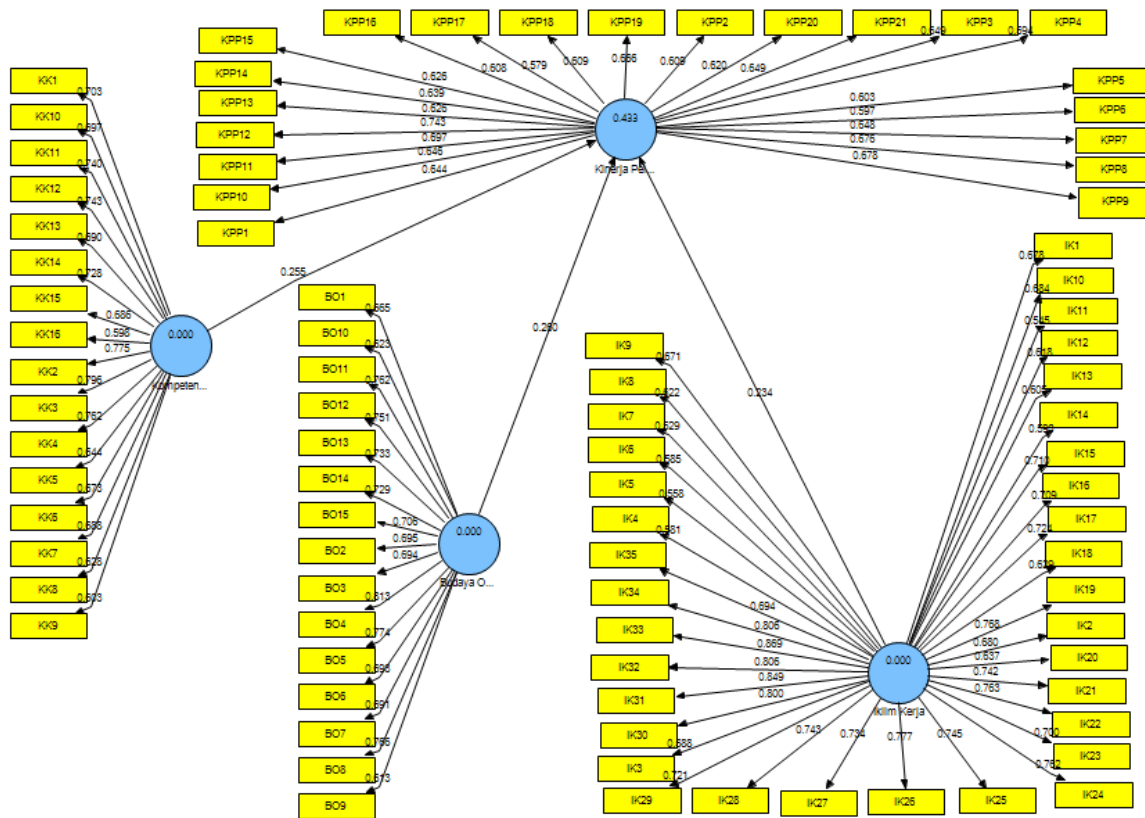
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Budaya Organisasi -> Kinerja Pelayanan Publik	1.789335	1.550158	0.642045	0.642045
Budaya Organisasi * Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	-2.514938	-2.134264	1.024836	1.024836
Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	0.849915	0.108842	1.087868	1.087868
Kompetensi Kepemimpinan Strategis -> Kinerja Pelayanan Publik	-0.366725	-0.748379	0.773668	0.773668
Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	1.077194	1.926520	1.593403	1.593403

	T Statistics (O/STERR)
Budaya Organisasi -> Kinerja Pelayanan Publik	2.786929
Budaya Organisasi * Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	2.453989
Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	0.781267
Kompetensi Kepemimpinan Strategis -> Kinerja Pelayanan Publik	0.474008
Kompetensi Kepemimpinan Strategis * Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	0.676034

[Table of contents](#)

Tanpa Variabel Moderasi

Koefisien Beta



Quality Criteria

Overview

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Budaya Organisasi	0.612452	0.940041		0.931359

Iklm Kerja	0.586634	0.970292		0.968056
Kinerja Pelayanan Publik	0.519143	0.935444	0.432518	0.927630
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.589047	0.938318		0.929483

	Communality	Redundancy
Budaya Organisasi	0.512452	
Iklm Kerja	0.486634	
Kinerja Pelayanan Publik	0.409143	0.092787
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.489047	

[Table of contents](#)

Redundancy

	redundancy
Budaya Organisasi	
Iklm Kerja	
Kinerja Pelayanan Publik	0.092787
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	

[Table of contents](#)

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
Budaya Organisasi	0.931359
Iklm Kerja	0.968056
Kinerja Pelayanan Publik	0.927630
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.929483

[Table of contents](#)

Latent Variable Correlations

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
Budaya Organisasi	1.000000			
Iklm Kerja	0.667590	1.000000		
Kinerja Pelayanan Publik	0.575177	0.580695	1.000000	
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.622091	0.677195	0.575646	1.000000

[Table of contents](#)

R Square

	R Square
Budaya Organisasi	
Iklm Kerja	
Kinerja Pelayanan Publik	0.432518
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	

[Table of contents](#)

Cross Loadings

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
BO1	0.665059	0.371772	0.355256	0.363915
BO10	0.623323	0.330167	0.352970	0.394713

BO11	0.762243	0.549062	0.450996	0.448442
BO12	0.750768	0.529636	0.395950	0.586593
BO13	0.732994	0.458598	0.442119	0.519401
BO14	0.729284	0.468933	0.427424	0.517038
BO15	0.706330	0.483639	0.431145	0.390311
BO2	0.694847	0.450725	0.376556	0.425753
BO3	0.694102	0.518787	0.400878	0.439223
BO4	0.812675	0.503172	0.453657	0.437258
BO5	0.774181	0.533526	0.437071	0.444188
BO6	0.692835	0.493818	0.379095	0.441957
BO7	0.690559	0.538922	0.429107	0.519225
BO8	0.765729	0.482755	0.448575	0.365436
BO9	0.612879	0.418473	0.365833	0.379963
IK1	0.495888	0.678090	0.467406	0.475044
IK10	0.451448	0.684129	0.388886	0.528420
IK11	0.358845	0.545140	0.379409	0.425454
IK12	0.372939	0.618198	0.464071	0.392414
IK13	0.365003	0.604514	0.352339	0.423928
IK14	0.353640	0.593481	0.307463	0.365953
IK15	0.480207	0.710436	0.309255	0.412937
IK16	0.437204	0.709383	0.423835	0.511394
IK17	0.448451	0.723841	0.384536	0.596100
IK18	0.364794	0.628594	0.338480	0.429425

IK19	0.472629	0.768456	0.447336	0.482866
IK2	0.505628	0.679571	0.385200	0.556247
IK20	0.382133	0.637113	0.351624	0.431915
IK21	0.496383	0.742204	0.460078	0.590263
IK22	0.503850	0.762587	0.364494	0.497657
IK23	0.513304	0.699879	0.324292	0.426087
IK24	0.551593	0.761935	0.428375	0.492994
IK25	0.518765	0.745197	0.424526	0.480880
IK26	0.497063	0.776534	0.375428	0.444852
IK27	0.471395	0.733787	0.381883	0.480384
IK28	0.511839	0.742700	0.374659	0.517183
IK29	0.463979	0.721062	0.376002	0.397442
IK3	0.400783	0.587654	0.468890	0.328753
IK30	0.535753	0.800231	0.386014	0.494223
IK31	0.581385	0.848795	0.418756	0.542414
IK32	0.509304	0.805911	0.426231	0.516551
IK33	0.575031	0.869480	0.484045	0.587917
IK34	0.551865	0.806053	0.467172	0.539772
IK35	0.536137	0.693755	0.424221	0.472595
IK4	0.442180	0.580796	0.425677	0.477758
IK5	0.335148	0.558216	0.380012	0.446516
IK6	0.444538	0.584645	0.355014	0.378195
IK7	0.364454	0.528786	0.436501	0.321886

IK8	0.410201	0.622494	0.354208	0.410723
IK9	0.442747	0.671163	0.396762	0.504978
KK1	0.482492	0.476668	0.354576	0.702502
KK10	0.380606	0.455537	0.427385	0.696795
KK11	0.416817	0.480316	0.394492	0.740083
KK12	0.402608	0.503393	0.404721	0.742695
KK13	0.348368	0.495917	0.380502	0.689598
KK14	0.402339	0.479080	0.333534	0.728022
KK15	0.352297	0.423764	0.372799	0.686200
KK16	0.283633	0.402823	0.415914	0.597885
KK2	0.564570	0.550588	0.430555	0.775119
KK3	0.624645	0.602656	0.413409	0.795543
KK4	0.609071	0.604759	0.462020	0.761936
KK5	0.396471	0.424210	0.377483	0.643519
KK6	0.428579	0.412505	0.384521	0.672985
KK7	0.451348	0.404692	0.422612	0.687759
KK8	0.433582	0.385594	0.410003	0.627822
KK9	0.321757	0.430817	0.404023	0.603374
KPP1	0.268453	0.267994	0.644279	0.307231
KPP10	0.374480	0.391505	0.646027	0.411984
KPP11	0.373250	0.419605	0.697340	0.420355
KPP12	0.398327	0.438214	0.742809	0.421367
KPP13	0.352310	0.343826	0.626470	0.429029

KPP14	0.373749	0.384779	0.639398	0.343128
KPP15	0.348911	0.358113	0.626021	0.366183
KPP16	0.233965	0.268401	0.608112	0.282304
KPP17	0.318501	0.297913	0.579299	0.326202
KPP18	0.413618	0.405338	0.609442	0.414412
KPP19	0.364986	0.410860	0.666101	0.341392
KPP2	0.257419	0.253678	0.609260	0.240549
KPP20	0.345702	0.339505	0.620000	0.329358
KPP21	0.405388	0.446917	0.649131	0.423826
KPP3	0.378868	0.351741	0.649310	0.333797
KPP4	0.329435	0.321685	0.593558	0.266943
KPP5	0.365456	0.292900	0.603412	0.280783
KPP6	0.391545	0.363669	0.596562	0.372700
KPP7	0.375310	0.364756	0.648060	0.392993
KPP8	0.456660	0.439114	0.676072	0.429806
KPP9	0.458976	0.474405	0.678145	0.444783

[Table of contents](#)

AVE

	AVE
Budaya Organisasi	0.512452
Iklm Kerja	0.486634
Kinerja Pelayanan Publik	0.409143
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.489047

[Table of contents](#)

Communality

	communality
Budaya Organisasi	0.512452
Iklm Kerja	0.486634
Kinerja Pelayanan Publik	0.409143
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.489047

[Table of contents](#)

Total Effects

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
Budaya Organisasi			0.259982	
Iklm Kerja			0.234267	
Kinerja Pelayanan Publik				
Kompetensi Kepemimpinan Strategis			0.255269	

[Table of contents](#)

Composite Reliability

	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.940041
Iklm Kerja	0.970292

Kinerja Pelayanan Publik	0.935444
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	0.938318

[Table of contents](#)

Outer Loadings

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
BO1	0.665059			
BO2	0.694847			
BO3	0.694102			
BO4	0.812675			
BO5	0.774181			
BO6	0.692835			
BO7	0.690559			
BO8	0.765729			
BO9	0.612879			
BO10	0.623323			
BO11	0.762243			
BO12	0.750768			
BO13	0.732994			
BO14	0.729284			
BO15	0.706330			
IK1		0.678090		
IK10		0.684129		
IK11		0.545140		
IK12		0.618198		
IK13		0.604514		
IK14		0.593481		
IK15		0.710436		
IK16		0.709383		
IK17		0.723841		

IK18		0.628594		
IK19		0.768456		
IK2		0.679571		
IK20		0.637113		
IK21		0.742204		
IK22		0.762587		
IK23		0.699879		
IK24		0.761935		
IK25		0.745197		
IK26		0.776534		
IK27		0.733787		
IK28		0.742700		
IK29		0.721062		
IK3		0.587654		
IK30		0.800231		
IK31		0.848795		
IK32		0.805911		
IK33		0.869480		
IK34		0.806053		
IK35		0.693755		
IK4		0.580796		
IK5		0.558216		
IK6		0.584645		
IK7		0.528786		
IK8		0.622494		
IK9		0.671163		
KK1				0.702502
KK10				0.696795
KK11				0.740083
KK12				0.742695
KK13				0.689598
KK14				0.728022
KK15				0.686200
KK16				0.597885
KK2				0.775119

KK3				0.795543
KK4				0.761936
KK5				0.643519
KK6				0.672985
KK7				0.687759
KK8				0.627822
KK9				0.603374
KPP1			0.644279	
KPP10			0.646027	
KPP11			0.697340	
KPP12			0.742809	
KPP13			0.626470	
KPP14			0.639398	
KPP15			0.626021	
KPP16			0.608112	
KPP17			0.579299	
KPP18			0.609442	
KPP19			0.666101	
KPP2			0.609260	
KPP20			0.620000	
KPP21			0.649131	
KPP3			0.649310	
KPP4			0.593558	
KPP5			0.603412	
KPP6			0.596562	
KPP7			0.648060	
KPP8			0.676072	
KPP9			0.678145	

[Table of contents](#)

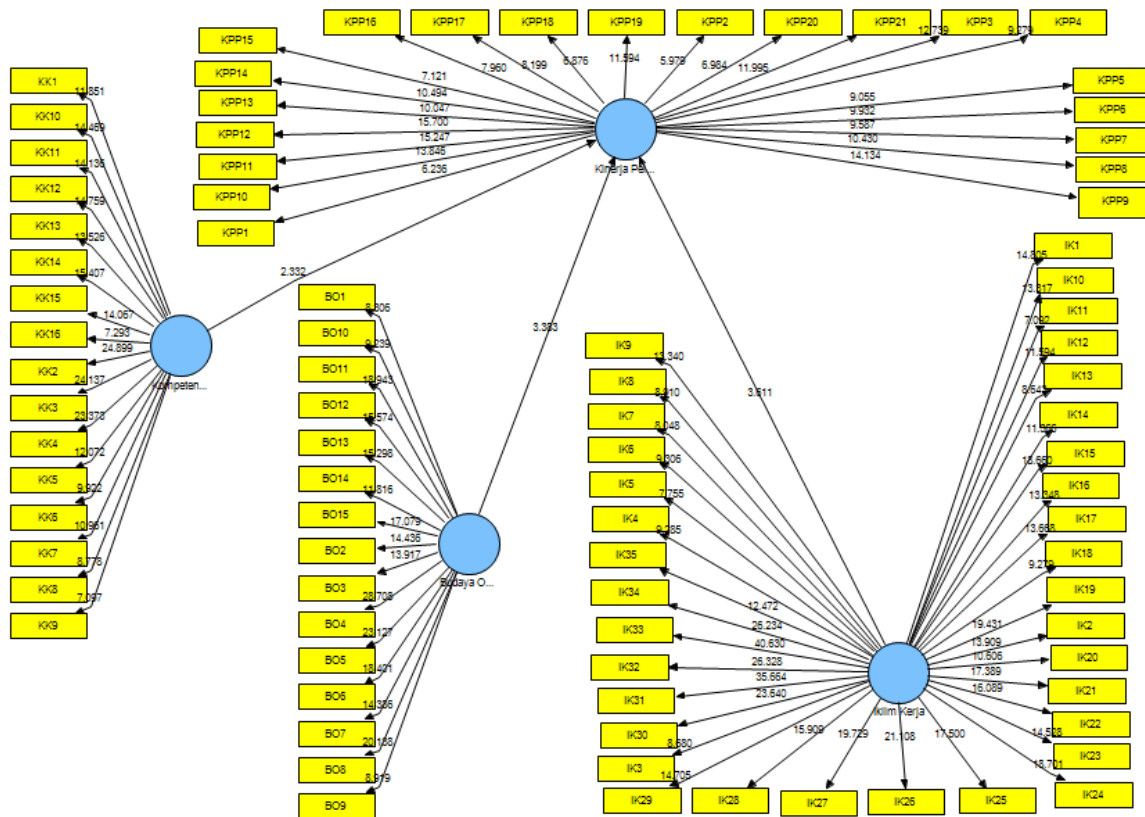
Path Coefficients

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
Budaya Organisasi			0.259982	

Iklm Kerja			0.234267	
Kinerja Pelayanan Publik				
Kompetensi Kepemimpinan Strategis			0.255269	

[Table of contents](#)

T Statistics



Outer Model T-Statistic

	Budaya Organisasi	Iklm Kerja	Kinerja Pelayanan Publik	Kompetensi Kepemimpinan Strategis
BO1	8.306140			
BO10	9.239429			
BO11	18.943226			
BO12	15.573916			
BO13	15.298418			
BO14	11.816485			
BO15	17.078654			
BO2	14.436229			
BO3	13.916726			
BO4	28.708011			
BO5	23.126998			
BO6	18.401075			
BO7	14.385767			
BO8	20.138425			
BO9	8.918501			
IK1		14.804722		
IK10		13.316619		
IK11		7.091729		
IK12		11.594452		
IK13		8.643031		
IK14		11.365538		
IK15		18.659503		
IK16		13.348133		
IK17		13.667903		
IK18		9.278889		
IK19		19.430554		
IK2		13.908602		
IK20		10.605621		
IK21		17.388949		
IK22		16.089123		
IK23		14.528422		
IK24		18.701461		

IK25		17.500380		
IK26		21.107751		
IK27		19.728978		
IK28		15.908709		
IK29		14.704955		
IK3		8.679829		
IK30		23.639602		
IK31		35.663889		
IK32		26.327930		
IK33		40.629669		
IK34		26.234469		
IK35		12.472052		
IK4		9.285314		
IK5		7.754804		
IK6		9.306139		
IK7		8.048318		
IK8		8.910481		
IK9		13.339779		
KK1				11.851373
KK10				14.468571
KK11				14.136309
KK12				14.759169
KK13				13.526146
KK14				15.407042
KK15				14.066947
KK16				7.292983
KK2				24.899446
KK3				24.137002
KK4				23.373130
KK5				12.072270
KK6				9.922017
KK7				10.960668
KK8				8.777841
KK9				7.096632
KPP1			6.235617	

KPP10			13.845988	
KPP11			15.247006	
KPP12			15.700154	
KPP13			10.046825	
KPP14			10.493801	
KPP15			7.120829	
KPP16			7.959681	
KPP17			8.199246	
KPP18			6.876031	
KPP19			11.594222	
KPP2			5.978619	
KPP20			6.984173	
KPP21			11.995404	
KPP3			12.738875	
KPP4			9.278959	
KPP5			9.055075	
KPP6			9.932370	
KPP7			9.586714	
KPP8			10.430309	
KPP9			14.134139	

[Table of contents](#)

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Budaya Organisasi -> Kinerja Pelayanan Publik	0.259982	0.262923	0.076852	0.076852
Iklm Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	0.234267	0.237325	0.064879	0.064879
Kompetensi Kepemimpinan Strategis -> Kinerja Pelayanan Publik	0.255269	0.254285	0.109446	0.109446

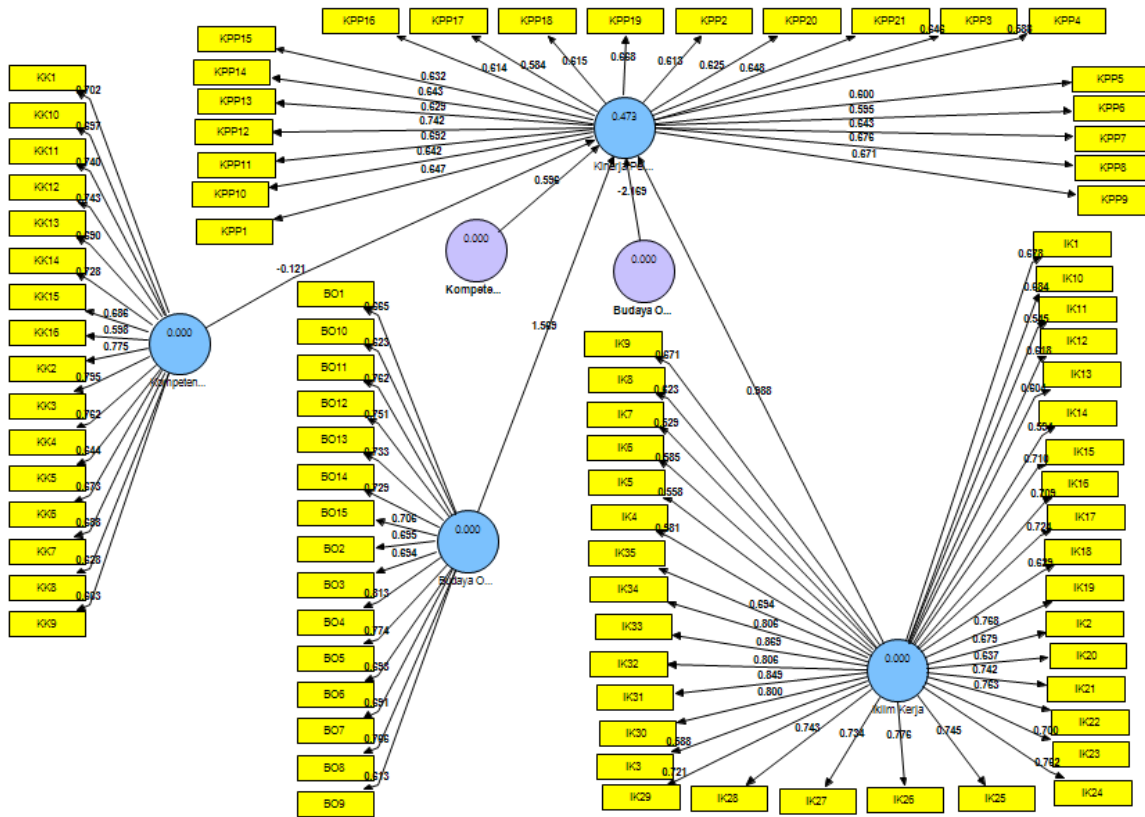
	T Statistics (O/STERR)
Budaya Organisasi -> Kinerja Pelayanan Publik	3.382902

Iklim Kerja -> Kinerja Pelayanan Publik	3.610801
Kompetensi Kepemimpinan Strategis -> Kinerja Pelayanan Publik	2.332384

[Table of contents](#)

Dengan Variabel Moderasi

Koefisien Beta



Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KK1	208	1	5	4.02	.840
KK2	208	1	5	4.12	.814
KK3	208	1	5	4.29	.871
KK4	208	1	5	4.29	.801
KK5	208	2	5	4.22	.627
KK6	208	1	5	4.26	.646
KK7	208	1	5	4.37	.638
KK8	208	1	5	4.36	.658
KK9	208	1	5	4.32	.571
KK10	208	2	5	4.35	.603
KK11	208	1	5	4.30	.681
KK12	208	1	5	4.21	.711
KK13	208	2	5	4.38	.649
KK14	208	1	5	4.34	.705
KK15	208	1	5	4.21	.709
KK16	208	1	5	4.14	.648
Kompetensi Kepemimpinan Strategis	208	1.38	5.00	4.2611	.49088
Valid N (listwise)	208				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
BO1	208	1	5	4.00	.705
BO2	208	1	5	4.06	.838
BO3	208	1	5	4.09	.897
BO4	208	1	5	4.13	.947
BO5	208	1	5	4.12	.946
BO6	208	1	5	3.99	.805
BO7	208	1	5	4.17	.866
BO8	208	1	5	4.19	.767

BO9	208	1	5	3.84	.822
BO10	208	1	5	4.24	.700
BO11	208	1	5	4.12	.834
BO12	208	1	5	4.16	.845
BO13	208	1	5	4.15	.788
BO14	208	1	5	4.31	.799
BO15	208	1	5	4.15	.907
Budaya Organisasi	208	1.27	5.00	4.1135	.59540
Valid N (listwise)	208				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KPP1	208	1	5	4.13	.536
KPP2	208	1	5	4.17	.534
KPP3	208	2	5	4.35	.686
KPP4	208	2	5	4.17	.641
KPP5	208	2	5	4.24	.562
KPP6	208	2	5	4.36	.605
KPP7	208	2	5	4.26	.538
KPP8	208	1	5	4.27	.663
KPP9	208	2	5	4.43	.602
KPP10	208	2	5	4.17	.552
KPP11	208	2	5	4.40	.614
KPP12	208	2	5	4.15	.513
KPP13	208	2	5	4.13	.508
KPP14	208	2	5	4.26	.631
KPP15	208	1	5	4.17	.564
KPP16	208	2	5	4.23	.540
KPP17	208	2	5	4.32	.525
KPP18	208	1	5	4.29	.576
KPP19	208	1	5	4.37	.646
KPP20	208	1	5	4.20	.580
KPP21	208	2	5	4.38	.626
Kinerja Pelayanan Publik	208	1.71	5.00	4.2592	.37280
Valid N (listwise)	208				

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IK1	208	2	5	4.32	.772
IK2	208	2	5	4.14	.813
IK3	208	1	5	4.20	.797
IK4	208	1	5	4.07	.765
IK5	208	1	5	4.27	.679
IK6	208	2	5	4.19	.743
IK7	208	1	5	4.14	.691
IK8	208	1	5	4.35	.759
IK9	208	1	5	4.11	.821
IK10	208	1	5	4.15	.812
IK11	208	1	5	4.00	.709
IK12	208	1	5	4.20	.745
IK13	208	1	5	4.15	.712
IK14	208	1	5	4.15	.668
IK15	208	1	5	4.24	.766
IK16	208	1	5	4.13	.781
IK17	208	1	5	4.22	.790
IK18	208	1	5	4.06	.696
IK19	208	1	5	4.16	.786
IK20	208	1	5	4.18	.775
IK21	208	1	5	4.04	.806
IK22	208	1	5	4.19	.875
IK23	208	1	5	4.09	.860
IK24	208	1	5	4.15	.864
IK25	208	1	5	3.94	.838
IK26	208	1	5	4.14	.801
IK27	208	1	5	4.10	.851
IK28	208	1	5	4.05	.827
IK29	208	1	5	4.26	.755
IK30	208	1	5	4.06	.899
IK31	208	1	5	4.10	.953
IK32	208	1	5	3.90	.874
IK33	208	1	5	4.03	.945
IK34	208	1	5	4.00	1.019

IK35	208	1	5	4.03	.848
Iklim Kerja	208	1.23	4.91	4.1288	.56160
Valid N (listwise)	208				

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	208	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	208	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	64.16	52.830	.668	.925
KK2	64.06	52.271	.743	.923
KK3	63.88	51.320	.769	.922
KK4	63.89	52.630	.724	.923
KK5	63.96	55.815	.585	.927
KK6	63.91	55.345	.616	.926
KK7	63.81	55.264	.634	.926
KK8	63.82	55.712	.564	.927
KK9	63.86	56.781	.532	.928
KK10	63.83	55.612	.634	.926
KK11	63.88	54.264	.694	.924
KK12	63.97	53.917	.695	.924
KK13	63.79	55.131	.636	.926

KK14	63.84	54.060	.688	.924
KK15	63.97	54.492	.639	.926
KK16	64.04	56.037	.539	.928

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
68.18	61.683	7.854	16

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	208	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	208	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	57.70	71.932	.613	.928
BO2	57.64	70.008	.646	.927
BO3	57.62	69.349	.644	.927
BO4	57.57	66.884	.774	.923
BO5	57.59	67.519	.730	.925
BO6	57.71	70.342	.650	.927

BO7	57.53	69.815	.636	.927
BO8	57.51	69.971	.718	.925
BO9	57.86	71.348	.558	.930
BO10	57.47	72.463	.572	.929
BO11	57.58	69.143	.716	.925
BO12	57.54	69.129	.706	.925
BO13	57.55	70.200	.678	.926
BO14	57.39	70.114	.673	.926
BO15	57.55	69.176	.647	.927

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
61.70	79.766	8.931	15

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	208	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	208	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	21

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KPP1	85.31	56.071	.614	.923

KPP2	85.27	56.354	.580	.924
KPP3	85.09	54.663	.607	.923
KPP4	85.27	55.591	.553	.924
KPP5	85.21	56.184	.568	.924
KPP6	85.09	56.002	.544	.924
KPP7	85.18	56.131	.604	.923
KPP8	85.17	54.772	.620	.923
KPP9	85.01	55.338	.625	.923
KPP10	85.27	56.074	.594	.923
KPP11	85.04	55.032	.646	.922
KPP12	85.29	55.648	.704	.922
KPP13	85.31	56.622	.577	.924
KPP14	85.18	55.384	.586	.924
KPP15	85.27	56.072	.581	.924
KPP16	85.22	56.393	.568	.924
KPP17	85.12	56.796	.533	.924
KPP18	85.15	56.169	.555	.924
KPP19	85.07	54.985	.614	.923
KPP20	85.24	56.048	.566	.924
KPP21	85.06	55.398	.590	.923

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
89.44	61.291	7.829	21

RELIABILITY

/VARIABLES=IK1 IK2 IK3 IK4 IK5 IK6 IK7 IK8 IK9 IK10 IK11 IK12 IK13 IK14
IK15 IK16 IK17 IK18 IK19

IK20 IK21 IK22 IK23 IK24 IK25 IK26 IK27 IK28 IK29 IK30 IK31 IK32 IK33
IK34 IK35

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=TOTAL.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	208	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	208	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IK1	140.19	366.665	.646	.968
IK2	140.37	365.471	.650	.968
IK3	140.31	368.948	.548	.968
IK4	140.44	369.842	.542	.969
IK5	140.24	372.191	.523	.969
IK6	140.32	370.053	.551	.968
IK7	140.37	372.862	.487	.969
IK8	140.16	368.202	.603	.968
IK9	140.40	365.276	.650	.968
IK10	140.36	365.111	.664	.968
IK11	140.51	371.787	.515	.969
IK12	140.31	369.134	.582	.968
IK13	140.36	369.921	.581	.968
IK14	140.36	371.198	.572	.968
IK15	140.27	365.272	.700	.968
IK16	140.38	365.182	.689	.968

IK17	140.29	364.517	.703	.968
IK18	140.45	369.514	.612	.968
IK19	140.35	363.408	.746	.968
IK20	140.33	367.411	.617	.968
IK21	140.47	363.583	.719	.968
IK22	140.32	360.633	.751	.967
IK23	140.42	362.998	.690	.968
IK24	140.36	361.150	.745	.967
IK25	140.57	362.392	.729	.968
IK26	140.37	362.485	.761	.967
IK27	140.41	362.340	.719	.968
IK28	140.46	362.762	.727	.968
IK29	140.25	365.367	.708	.968
IK30	140.45	358.577	.792	.967
IK31	140.41	355.191	.842	.967
IK32	140.61	359.332	.793	.967
IK33	140.48	355.053	.854	.967
IK34	140.51	354.908	.792	.967
IK35	140.48	363.826	.674	.968

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
144.51	386.357	19.656	35

CURRICULUM VITAE

IDENTITAS DIRI

Nama Lengkap : **Dian Sudiantini**
TTL : Pandeglang,0110-1977
AlamatRumah : Jl.Kitarung Dalam no 31L
RT.01/09Kp.Muhara kb.
Kelapa Rangkas Bitung
BANTEN
No. Hp. : 087806779186
Pekerjaan : Dosen FKIP, Filkom
Fakultas Ekonomi
Universitas Bina Bangsa
Serang Banten
Alamat email : Dian.sudiantini@gmail.com
Nama Suami : Madyani Mukhsin, S.Pi
Nama Anak : March Fredly Radyan Ka'u



RIWAYAT PENDIDIKAN

Tahun Lulus	JENJANG PENDIDIKAN
1984	TK Bhayangkari Rangkasbitung
1990	SDN MC Barat 18 Rangkasbitung
1993	SMP Negeri 4 Rangkasbitung
1995	SMA Negeri 3 Rangkasbitung
1998	Diploma 3 MKP ABN Jakarta
2010	Sarjana (S1) Bidang Ilmu Pendidikan Matematika Sekolah Tinggi Keguruan Ilmu Pendidikan Kusuma Negara Jakarta
2013	Magister (S2) Bidang Ilmu Pendidikan Matematika Universitas Indra Prasta Jakarta
2017	Doktoral (S3) Bidang Ilmu Manajemen Strategik Universitas Trisakti Jakarta

PENGALAMAN KERJA

Peran/Jabatan	Institusi/ Lembaga /Perusahaan	Tahun...s.d. ...
Sekretaris	PT.Solarjaya Makmur abadi jakarta	1996 - 2003
Sekretaris	PT.Lintas Andalas Jakarta	2003 - 2005
Guru	SMU Islam terpadu AL Bayan Rangkasbitung	2005 - 2008
Guru	SMK N 1 Rangkasbitung	2007 - 2009
Guru	SMP N 3 Cibadak Rangkasbitung	2007 - 2009
Guru	SMK Matlaul Anwar Rangkasbitung	2007 - 2009
Guru	SMU Al Farhan Rangkasbitung	2008 - 2010
Guru	SMK Setiabudi Rangkasbitung	2008 - 2010
Guru	SMK Korpri Rangkasbitung	2009 - 2010
Guru	SMP N 1 Cibadak Rangkasbitung	2009 –2011
Guru	SMU Negeri 1 maja Rangkasbitung	2010 - 2011
Guru	SMK N 4 Kota Serang	2011 - 2013
Guru	SMK N 2 Kota Serang	2012 - 2016
Dosen Tdk Tetap	Universitas Banten Jaya	2015 - 2016
Dosen Tdk Tetap	STKIP Bantan	2015 - 2017
Dosen Tetap	Universitas Bina Bangsa Serang	2015- Now

PENGALAMAN PENGABDIAN

Tahun	Judul Pengabdian
2016	Pembimbing KKM di Desa walantaka kec walantaka
2016	Sebagai nara sumber “ pendidikan berkarakter “ di SD Walantaka kec serang
2017	Pembimbing KKM di Desa Baros kec.Baros
2017	Nara Sumber “Pendidikan masa dini “ di SD Baros
2018	Pembimbing KKM di Desa Pasir Tangkil kec.Warunggunung
2018	Nara Sumber “ Pentingnya kesehatan bagi ibu hamil dan menyusui “ di kelurahan pasir tangkil kec warunggunung kab lebak
2018	Nara Sumber “ Pemberantakan buta huruf “ di kel.Pasir tangkil kec warung gunung
2019	Pembimbing KKM di Desa Panancangan Kec Cibadak Rangkasbitung
2019	Nara Sumber “ UMK sebagai wadah perekonomian daerah “ di kec Cibadak Rangkasbitung
2019	Sebagai nara sumber “Sosisalisasi pola hidup sehat “ di kelurahan panancangan kec.Cibadak kab lebak Rangkasbitung Banten
2017	Pembimbing KKP di universitas Bina Bangsa
2018	Pembimbing KKP di Universitas Bina Bangsa
2019	Pembimbing KKP di Universitas Bina Bangsa

PENGALAMAN PENELITIAN

Tahun	Judul Penelitian	Publikasi Penerbit
2019	Strategic Kompetensi Leadership and	<i>International Journal Of Creatives Research and Studies. .Vol 3, Issue 10.Oktober 2019. ISSN-0249-4655</i>
2017		<i>Journal universitas tirtayasa</i>
2016		<i>Journal Universitas Bina Bangsa</i>

ORGANISASI PROFESI/ILMIAH

Jenis>Nama Organisasi	Jabatan/jenjang keanggotaan
Asosiasi Dosen Republik Indonesai (ADRI)-Banten	Anggota
Ikatan Cendekiawan Indonesia (ICMI) Banten	Anggota

Saya menyatakan bahwa semua keterangan dalam *Curriculum Vitae* ini adalah benar dan apabila terdapat kesalahan, saya bersedia mempertanggungjawabkannya.

Rangkasbitung., Januari 2020
Yang Menyatakan,



Dian Sudiantini