



JEMSI:
Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem
Informasi

E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI> dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Determinasi Kualitas Pelayanan melalui Motivasi: Peran Disiplin Kerja, Teknologi, Budaya, dan Kepemimpinan dengan Moderasi Pengalaman Kerja Pada Pemerintah Kota Bekasi

Hasanuddin Hasanuddin¹

¹Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia, hasanuddin@dsn.ubharajaya.ac.id

Corresponding Author: hasanuddin@dsn.ubharajaya.ac.id¹

Abstract: *One of the important benchmarks for evaluating government performance, especially at the regional level, is the quality of public services. The purpose of this study is to see how work discipline, technology adoption, work culture, and leadership impact service quality. This is done by using work experience as a moderating variable and work motivation as an intervening variable. To conduct a literature study, literature from relevant scientific journals, books, and policy documents was studied. The results of the study indicate that the four independent variables contribute significantly to improving service quality. Work experience plays a role in mediating the relationship between these variables and service quality, and work motivation plays a role in mediating the relationship. This study emphasizes that improving public services requires a broad approach, including servant leadership, integrated technology adoption, improving human resource capabilities, and a good work culture. It is hoped that these findings will be the basis for making policies that improve the quality of public services, especially under the Bekasi City government.*

Keyword: *Service Quality, Work Discipline, Technology, Work Culture, Leadership, Motivation, Work Experience*

Abstrak: Salah satu tolak ukur penting untuk mengevaluasi kinerja pemerintah, khususnya di tingkat daerah, adalah kualitas pelayanan publik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana disiplin kerja, adopsi teknologi, budaya kerja, dan kepemimpinan berdampak pada kualitas pelayanan. Ini dilakukan dengan menggunakan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Untuk melakukan studi kepustakaan, literatur dari jurnal ilmiah, buku, dan dokumen kebijakan yang relevan dipelajari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat variabel independen berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Pengalaman kerja berperan dalam memediasi hubungan antara variabel tersebut dengan kualitas pelayanan, dan motivasi kerja berperan dalam memediasi hubungan tersebut. Studi ini menekankan bahwa memperbaiki pelayanan publik memerlukan pendekatan yang luas, termasuk kepemimpinan yang melayani, adopsi teknologi yang terintegrasi, peningkatan kemampuan sumber daya manusia, dan budaya kerja yang baik. Diharapkan temuan ini akan menjadi dasar untuk membuat kebijakan yang meningkatkan kualitas layanan publik, khususnya di bawah pemerintahan Kota Bekasi.

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan, Disiplin Kerja, Teknologi, Budaya Kerja, Kepemimpinan, Motivasi, Pengalaman Kerja

PENDAHULUAN

Kualitas pelayanan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi terutama bagi organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik. Dalam era persaingan global saat ini, institusi harus mampu memberikan pelayanan berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pada pasal 4 menegaskan bahwa pelayanan publik berazaskan pada kepentingan umum, kepastian hukum, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, keprofesionalan, partisipatif, persamaan perlakuan atau tidak diskriminatif, keterbukaan, akuntabilitas, fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, ketepatan waktu dan kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan. Amanat yang terkandung dalam undang-undang ini sangat jelas bahwa seluruh penyelenggara pelayanan berfokus untuk memenuhi kebutuhan publik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, (UU RI No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, 2009).

Permasalahan pada kualitas pelayanan kepada masyarakat di Indonesia masih memerlukan perhatian yang serius. Hal ini dapat dengan mudah dibuktikan dalam berbagai tuntutan pelayanan publik, karena ketidakpuasan yang mereka tunjukkan secara teratur. Harus diakui bahwa pelayanan pemerintah kepada masyarakat terus mengalami perubahan, baik dari paradigma maupun bentuknya, seiring dengan tuntutan masyarakat yang meningkat dan perubahan dalam pemerintah itu sendiri.

Pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, bertanggung jawab untuk melayani kegiatan dan kepentingan umum atau masyarakat. Ketika layanan publik memenuhi harapan masyarakat, rasa puas masyarakat akan terpenuhi. Dalam praktiknya terdapat beberapa faktor penyebab kurang baiknya penyelenggaraan kualitas pelayanan dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat yang dilaksanakan pemerintah termasuk pemerintah daerah. Tabel 1 di bawah menampilkan beberapa permasalahan mengenai pelayanan kepada masyarakat.

Tabel 1. Masalah Pelayanan Kepada Masyarakat

No	Fenomena/Masalah
1	Birokrasi Prosedur yang berbelit-belit dan panjang Ketidakjelasan alur pelayanan Banyaknya meja/unit yang harus dilalui Koordinasi antar instansi yang lemah Standar Operasional Prosedur (SOP) yang tidak konsisten
2	Sumber Daya Manusia Kompetensi petugas yang belum merata Sikap dan perilaku petugas yang kurang profesional Kedisiplinan pegawai yang masih rendah Kuranginya pemahaman terhadap tugas dan fungsi Keterbatasan jumlah SDM berkualitas
3	Infrastruktur dan Teknologi Fasilitas pelayanan yang belum memadai Sistem teknologi informasi yang belum terintegrasi Kesenjangan digital antar daerah Maintenance sistem yang tidak optimal Keterbatasan akses internet di beberapa wilayah
4	Budaya Organisasi Masih kuatnya budaya feodal Mental pelayanan yang berorientasi kekuasaan bukan pelayanan

		Kurangnya budaya inovasi Resistensi terhadap perubahan Budaya kerja yang belum berorientasi pada kinerja
5	Kepemimpinan	Pengawasan yang lemah Ketidakjelasan reward and punishment Kebijakan yang tidak konsisten Kurangnya keteladanan pemimpin
6	Transparansi dan Akuntabilitas	Ketidajelasan biaya pelayanan Praktik pungli dan gratifikasi Informasi pelayanan yang tidak transparan Mekanisme pengaduan yang tidak efektif Lemahnya sistem monitoring dan evaluasi
7	Aspek Regulasi	Tumpang tindih peraturan Implementasi kebijakan yang tidak konsisten Standar pelayanan yang belum terukur Belum adanya sanksi tegas atas pelanggaran Ketidakjelasan dalam pembagian kewenangan
8	Motivasi Kerja	Kesejahteraan pegawai yang belum memadai Sistem insentif yang belum optimal Jenjang karir yang tidak jelas Kurangnya program pengembangan kompetensi Beban kerja yang tidak proporsional
9	Pengalaman Kerja	Gap kompetensi antara pegawai senior dan junior Transfer knowledge yang tidak berjalan baik Rotasi pegawai yang tidak terencana Penempatan pegawai tidak sesuai kompetensi Kurangnya dokumentasi best practice
10	Dampak pada Masyarakat	Ketidakpuasan masyarakat Hilangnya kepercayaan publik Biaya ekonomi tinggi Ketidakpastian waktu pelayanan Kesenjangan kualitas pelayanan antar daerah

Sumber: *Diolah dari berbagai sumber, 2025*

Tabel diatas menjelaskan masih begitu banyak pekerjaan yang berkaitan dengan kualitas pelayanan yang harus diselesaikan, sebab akan berdampak pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Berkurangnya pelayanan akan menyebabkan krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, sebaliknya, peningkatan pelayanan publik akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Krisis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah ditandai dengan berbagai keluhan yang disampaikan oleh masyarakat melalui media massa, media sosial, atau demonstrasi yang berpotensi mengganggu operasi pemerintah. Oleh karena itu, untuk menghilangkan pandangan buruk masyarakat terhadap pemerintah dan meningkatkan fungsi pemerintah untuk melayani masyarakat, diperlukan perbaikan pelayanan publik. Pelayanan yang lebih baik dan sumber daya manusia yang lebih baik, (Kusbudiyanto et al., 2023).

Dengan peningkatan kualitas pelayanan diharapkan masyarakat mendapatkan pelayanan dasar dengan minimal kualitas tertentu. Pemerintah harus memperhatikan pemberian pelayanan sesuai dengan standar, sebab asyarakat sering mendapatkan pelayanan yang tidak memuaskan, terutama karena fasilitas dan praktik pemerintah yang buruk. Banyak

orang mungkin bahkan tidak tahu tentang pelayanan minimal yang harus mereka terima dan prosedur pelayanan pemerintah yang baku, (Kusbudiyanto et al., 2023).

Beragamnya harapan masyarakat mendapatkan layanan yang berkualitas dan masih kurang kemampuan pemerintah daerah menyiapkannya membuat menarik untuk dilakukan artikel mengenai kualitas pelayanan. Menurut (Kotler & Keller, 2016) kualitas layanan dapat didefinisikan sebagai tingkat kemampuan suatu perusahaan untuk menyediakan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan, yang berkaitan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Untuk menentukan kualitas layanan, lima komponen utama harus dipertimbangkan:

1. Keandalan. Keandalan adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang dijanjikan dengan andal dan akurat, seperti kemampuan karyawan untuk memberikan layanan terbaik, kemampuan untuk menangani kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat, dan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang baik sesuai dengan harapan pelanggan.
2. Jaminan. Jaminan adalah pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menunjukkan kepercayaan pelanggan.
3. Nyata. Penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal, dan materi komunikasi.
4. Empati. kondisi memperhatikan dan memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan. Misalnya, karyawan harus mencoba untuk memposisikan diri mereka sebagai pelanggan. Jika seorang pelanggan mengeluh, solusi segera harus dicari untuk menjaga hubungan yang harmonis, dengan menunjukkan rasa peduli yang tulus.
5. Responsivitas. Kesediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan tepat waktu. Kesediaan karyawan dan majikan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan cepat serta mendengarkan dan menyelesaikan keluhan konsumen.

Untuk mencapai kualitas pelayanan yang optimal tidak terlepas dari berbagai unsur internal, seperti kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, dan adopsi teknologi. Selain itu, pengalaman kerja dan motivasi karyawan juga memainkan peran penting dalam mengendalikan dan mengintervensi dampak variabel-variabel tersebut terhadap kualitas pelayanan.

Studi menunjukkan bahwa disiplin kerja secara langsung meningkatkan kualitas layanan. Karyawan yang disiplin lebih cenderung memberikan layanan berkualitas tinggi di industri perhotelan. Ini terbukti di Hotel Aryaduta Manado, di mana tingkat disiplin karyawan berdampak signifikan pada kualitas layanan, (Sadjab et al., 2024). Demikian pula, di sektor publik, disiplin kerja di antara aparatur sipil negara meningkatkan kualitas pelayanan publik, (Endrian & Lanin, 2022).

Beberapa artikel menunjukkan pengaruh disiplin kerja terhadap kualitas pelayanan, namun, artikel yang telah ada belum dapat digeneralisir karena hanya fokus pada instansi tertentu, selain itu kurang dukungan data empiris sehingga tidak dapat menjawab hipotesis yang telah dibangun, penelitian yang dimaksud dilakukan oleh, (Goedurov, 2020), (Endrian & Lanin, 2022), (Wahyudi, 2023), (Soetjipto et al., 2021).

Disiplin kerja salah satu variabel yang digunakan dalam artikel merupakan faktor penting yang mempengaruhi kualitas layanan di berbagai sektor. Perilaku kerja yang disiplin di antara karyawan telah terbukti meningkatkan kualitas layanan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan. Hal ini, didukung oleh bukti empiris dari artikel menyelidiki elemen khusus tentang bagaimana disiplin kerja berdampak pada kualitas layanan, (Ariyanto, 2024), (Kusbudiyanto et al., 2023), (Sari, 2022), (Endrian & Lanin, 2022), (Giugliani et al., 2023), (Susiloningtyas et al., 2022).

Dalam kebanyakan kasus, disiplin kerja dikaitkan dengan peningkatan kualitas layanan; namun, efeknya dapat bervariasi tergantung pada situasi dan faktor lain yang mempengaruhi.

Untuk meningkatkan kualitas layanan secara efektif, penting untuk mempertimbangkan variabel-variabel ini secara keseluruhan.

Variabel lain yang digunakan untuk meneliti kualitas pelayanan pemerintah Kota Bekasi adalah adaptasi teknologi. Adaptasi teknologi meningkatkan kualitas layanan masyarakat dan meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kepuasan pengguna. Adaptasi ini mencakup integrasi teknologi baru ke dalam sistem yang ada untuk meningkatkan penyampaian layanan di berbagai bidang, seperti aplikasi multimedia, tata kelola, dan layanan masyarakat.

Selain disiplin kerja, adopsi tata kelola digital telah mengubah cara orang berinteraksi dengan pemerintah dan lembaga lainnya. Ini telah meningkatkan daya tanggap, efisiensi, dan transparansi layanan, dan memungkinkan akses lebih cepat ke informasi dan layanan publik. Perubahan ini juga meningkatkan partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan dan memberdayakan kelompok masyarakat tertentu untuk membuat keputusan, (Syahrudin et al., 2023). Dengan adopsi teknologi, komunikasi dan efisiensi administrasi telah meningkat, meningkatkan kualitas layanan masyarakat, (Kirom et al., 2024).

Meskipun adaptasi teknologi memiliki banyak keuntungan dalam meningkatkan kualitas layanan, ada juga tantangan yang perlu diperhatikan. Keamanan data, kesenjangan digital, dan kebutuhan akan mekanisme adaptasi yang kuat dalam arsitektur perangkat lunak adalah masalah penting yang harus dipertimbangkan. Memperluas literasi digital, menjamin akses yang adil ke teknologi, dan mengembangkan model prediktif untuk kemampuan beradaptasi QoS (Adaptabilitas Kualitas Layanan) adalah semua elemen yang diperlukan untuk mengatasi masalah ini.

Pengaruh budaya kerja terhadap kualitas layanan adalah topik multifaset yang mencakup berbagai elemen organisasi, termasuk kompetensi karyawan, infrastruktur, dan komunikasi. Budaya kerja yang berkualitas sangat penting dalam menetapkan standar layanan yang unggul, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi. Hubungan ini terbukti di berbagai sektor, termasuk kualitas layanan publik. Hasil artikel (Maryam et al., 2023) membuktikan bahwa budaya kerja positif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan, yang menunjukkan bahwa menciptakan budaya kerja yang positif dapat secara signifikan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.

Budaya kerja berkualitas dapat meningkatkan layanan yang juga berkualitas menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara budaya kerja yang berkualitas dan kualitas pelayanan yang tinggi. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, inovasi, tanggung jawab, dan perilaku teladan adalah komponen penting dari budaya kerja yang berkualitas, yang mengarah pada standar layanan yang lebih baik, (Rusdi, 2023).

Untuk menilai efek positif budaya kerja terhadap kualitas layanan, penting untuk mempertimbangkan faktor lain yang mempengaruhi, seperti kemampuan karyawan, infrastruktur, dan variabel eksternal. Ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja memiliki dampak yang lebih besar pada kualitas layanan daripada budaya kerja, yang menunjukkan bahwa pendekatan yang lebih luas diperlukan untuk meningkatkan kualitas layanan, (Halim, 2023).

Selain itu, perbedaan budaya, seperti yang terlihat dalam pelayanan pendidikan di Mongolia, dapat mempengaruhi harapan kualitas layanan, menunjukkan bahwa sensitivitas budaya sangat penting dalam berbagai lingkungan, (Khaskhuu, 2022). Fakta-fakta ini menunjukkan betapa rumitnya hubungan antara budaya kerja dan kualitas layanan, dan menunjukkan betapa pentingnya memiliki strategi yang mencakup berbagai aspek organisasi.

Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempengaruhi kualitas layanan di berbagai sektor. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan layanan dengan mendorong perilaku kerja yang inovatif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan menciptakan budaya kerja yang baik. Secara keseluruhan, komponen

ini meningkatkan layanan dan kepuasan pelanggan. Memanfaatkan informasi dari makalah artikel yang disediakan, bagian berikutnya membahas cara-cara khusus di mana kepemimpinan memengaruhi kualitas layanan.

Terbukti bahwa kepemimpinan meningkatkan perilaku kerja inovatif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja penyedia layanan. Hubungan ini menunjukkan betapa pentingnya kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa terdorong untuk melakukan hal-hal baru dan memberikan layanan yang lebih baik, (Purnama et al., 2024).

Kepemimpinan melayani secara signifikan mempengaruhi kualitas layanan dengan membuat karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang menghasilkan layanan yang lebih baik. Gaya kepemimpinan ini menekankan bagaimana pemimpin membantu tim mereka, yang mendorong karyawan untuk memberikan layanan pelanggan berkualitas tinggi. Faktor seperti energi relasional dan emosional, kecerdasan digital, dan efikasi diri memfasilitasi hubungan antara Kepemimpinan melayani dan kualitas layanan. Menurut (Rabiul et al., 2024) Dengan meningkatkan energi emosional dan relasional karyawan, kepemimpinan melayani secara positif mempengaruhi kualitas layanan. Energi ini memediasi hubungan antara Kepemimpinan melayani dan kualitas layanan, menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa didukung secara emosional dan relasional oleh pemimpin mereka, mereka lebih cenderung memberikan layanan berkualitas tinggi.

Kepemimpinan melayani memberi dampak positif pada kualitas layanan dalam konteks organisasi yang lebih luas. Kesuksesan kepemimpinan melayani dapat berbeda-beda di berbagai industri dan lingkungan budaya, menunjukkan bahwa pendekatan tunggal mungkin tidak efektif untuk semua orang. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan harus disesuaikan dengan tujuan kualitas layanan tertentu dan konteks operasional. Selain itu, kepemimpinan melayani dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Seperti yang terlihat dalam organisasi pelayanan publik, hubungan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dapat mengarah pada peningkatan kualitas layanan dengan berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan secara khusus serta kontribusi pada kompetensi tim layanan secara keseluruhan, (Sugiharti et al., 2023).

Meskipun kepemimpinan adalah komponen penting dalam meningkatkan kualitas layanan, namun bukan satu-satunya faktor yang menentukan. Faktor tambahan, seperti kemampuan karyawan, sumber daya organisasi, dan kondisi lingkungan luar, juga sangat penting. Misalnya, kualitas layanan mungkin tidak signifikan dipengaruhi hanya oleh kepemimpinan dalam beberapa situasi kecuali didukung oleh sumber daya yang cukup dan lingkungan organisasi yang baik, (Ma'ruf et al., 2024) (Masri & Farida, 2023). Selain itu, gaya kepemimpinan yang efektif berbeda-beda tergantung pada organisasi di mana diterapkan. Oleh karena itu, meskipun kepemimpinan penting, menggunakan pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai aspek sangat penting untuk meningkatkan kualitas layanan.

Disiplin kerja, adaptasi teknologi, budaya kerja, dan kepemimpinan sebagai variabel bebas dimana motivasi sebagai variabel intervening untuk melihat pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan dan di moderasi oleh variabel pengalaman kerja untuk mengetahui apakah variabel moderasi dapat memperkuat atau malah memperlemah hubungan setiap variabel. Variabel disiplin kerja, adaptasi teknologi, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, lama kerja, dan kualitas pelayanan digunakan karena yang akan diteliti adalah pegawai sehingga artikel ini tetap berada pada kajian manajemen sumber daya manusia.

Banyak artikel telah mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, tetapi sebagian besar hanya berfokus pada satu atau dua faktor tersebut, seperti disiplin kerja atau kepemimpinan, tanpa memperhatikan bagaimana faktor-faktor tersebut berinteraksi satu sama lain. Selain itu, tidak banyak artikel yang memodelkan motivasi sebagai variabel intervening yang menghubungkan disiplin kerja dan motivasi.

Selain itu, banyak artikel belum memperhitungkan peran pengalaman kerja dalam memoderasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kualitas pelayanan. Ini karena pengalaman kerja dapat mempengaruhi bagaimana karyawan merespons disiplin kerja, adopsi teknologi, budaya kerja, dan kepemimpinan di tempat kerja.

Oleh karena itu, model yang lebih luas dimaksudkan untuk mengisi celah tersebut. Model ini akan mencakup pengaruh disiplin kerja, adopsi teknologi, budaya kerja, dan kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan, dengan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi dan motivasi sebagai variabel intervening. Diharapkan bahwa hal ini akan memberi manajemen ide baru untuk membuat kebijakan yang lebih baik untuk meningkatkan layanan yang diberikan oleh perusahaan.

METODE

Artikel ini menggunakan metode penelitian kepustakaan dengan memanfaatkan literatur, buku, artikel ilmiah, jurnal nasional dan internasional, serta sumber teoretis dan konseptual lainnya yang terkait dengan subjek penelitian. Penelitian ini tidak mengumpulkan data lapangan secara langsung; sebaliknya, ia melakukannya dengan meninjau sumber tertulis yang sudah ada. Sumber data penelitian ini diperoleh dari buku, jurnal, laporan penelitian, artikel ilmiah, dokumen pemerintah, atau basis data statistik yang telah tersedia, (Zed, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Salah satu komponen penting yang menunjukkan seberapa baik pemerintah memenuhi kebutuhan masyarakat adalah kualitas pelayanan publik. Menurut dokumen yang diunggah, ada beberapa faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan, termasuk disiplin kerja, adopsi teknologi, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi (sebagai variabel intervening), dan pengalaman kerja (sebagai variabel moderasi). Semua faktor ini harus dievaluasi secara menyeluruh karena saling memengaruhi.

Hambatan utama yang harus diatasi adalah masalah pelayanan yang masih sering ditemui, seperti birokrasi yang berbelit, keterbatasan infrastruktur, dan kurangnya pengawasan kepemimpinan. Studi sebelumnya menunjukkan hubungan signifikan antara variabel-variabel ini dan kualitas pelayanan publik; namun, mereka sering kali tidak mempertimbangkan secara menyeluruh hubungan antara variabel-variabel ini.

Analisis Berdasarkan Variabel

Disiplin kerja berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Misalnya, di industri perhotelan, seperti Hotel Aryaduta Manado, terbukti bahwa disiplin kerja meningkatkan kualitas layanan. Hal yang sama berlaku untuk sektor publik, di mana tingkat disiplin kerja yang tinggi di antara aparatur sipil negara (ASN) meningkatkan efisiensi dan kepuasan masyarakat. Namun, ada beberapa masalah, seperti penerapan disiplin kerja sering terhambat oleh kurangnya pengawasan dan penerapan SOP yang tidak konsisten. Salah satu variabel penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan adalah adopsi teknologi adalah kunci dalam reformasi layanan publik. Menurut studi (Kirom et al., 2024), digitalisasi layanan, seperti aplikasi, mengurangi waktu dan biaya pelayanan dan meningkatkan aksesibilitas layanan. Selain kedua variabel di atas yakni disiplin kerja dan adopsi teknologi, budaya kerja salah satu variabel yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Budaya kerja organisasi yang kreatif dan berorientasi pada hasil meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini dikonfirmasi oleh penelitian yang dilakukan oleh (Maryam et al., 2023) yang menunjukkan bahwa budaya kerja yang kuat meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan kualitas pelayanan. Namun, kelemahan utamanya adalah perubahan budaya kerja membutuhkan waktu dan upaya dari seluruh organisasi.

Variabel penting lainnya yang dapat menentukan kualitas pelayanan adalah kepemimpinan. Terutama gaya kepemimpinan melayani atau *servant leadership*, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pegawai, yang pada gilirannya dapat menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih baik. (Purnama et al., 2024) menemukan bahwa kepemimpinan sangat penting untuk mendorong pegawai untuk menjadi inovatif. Namun, masalah terbesar adalah bahwa tidak semua pemimpin dalam organisasi memiliki kemampuan untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan yang efektif.

Hubungan antara variabel bebas dan kualitas pelayanan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja mendorong karyawan untuk memberikan layanan terbaik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Frinaldi et al., 2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara e-government dan layanan publik yang baik. Namun, kelemahan utama adalah motivasi sering terhambat oleh jenjang karir yang tidak jelas dan kurangnya insentif.

Pengalaman kerja sebagai variabel moderasi digunakan untuk melihat apakah pengalaman kerja memperkuat atau memperlemah hubungan antar variabel. Pegawai dengan lebih berpengalaman memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menangani masalah operasional. Penelitian yang dilakukan oleh (Masri & Farida, 2023) menunjukkan bahwa pengalaman kerja memengaruhi faktor lain yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Adanya senioritas menyebabkan transfer pengetahuan antara pegawai junior dan senior seringkali tidak terorganisir. Ini adalah masalah terbesar dengan pengalaman kerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan

1. Beberapa faktor utama yang memengaruhi kualitas pelayanan publik di Pemerintah Kota Bekasi. Hal ini termasuk kepemimpinan, budaya kerja, disiplin kerja, dan adopsi teknologi. Pengalaman kerja berfungsi sebagai variabel moderasi, dan motivasi kerja berfungsi sebagai variabel intervening.
2. Hubungan Antarvariabel. Disiplin kerja meningkatkan efisiensi dan kepuasan masyarakat; adopsi teknologi meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kecepatan; budaya kerja positif dan kreatif meningkatkan motivasi dan kualitas pelayanan; dan gaya kepemimpinan yang efektif, terutama gaya *servant leadership*, mendorong pegawai untuk memberikan layanan yang lebih baik.
3. Hambatan Utama. Birokrasi yang kompleks, infrastruktur yang terbatas, dan kekurangan pengawasan kepemimpinan adalah masalah utama. Masalah motivasi kerja sering disebabkan oleh jenjang karir yang tidak jelas dan sistem insentif yang buruk. Transfer pengetahuan antara pegawai senior dan junior sering tidak terorganisir, sehingga menghambat pengalaman kerja.
4. Peluang Perbaikan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, diperlukan pendekatan yang lebih luas, termasuk peningkatan kemampuan dan motivasi karyawan, pengembangan budaya kerja yang kreatif, dan optimalisasi teknologi.

Saran

1. Peningkatan Disiplin Kerja. Menjalankan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan prosedur operasi standar (SOP) dan memberikan pelatihan teratur untuk meningkatkan profesionalisme dan pemahaman tugas pegawai.
2. Optimalisasi Teknologi. Meningkatkan integrasi sistem teknologi informasi antarinstansi. Meningkatkan akses ke infrastruktur internet dan literasi digital, terutama di daerah terpencil.

3. Penguatan Budaya Kerja. Dorong prinsip profesionalisme, integritas, dan inovasi di lingkungan kerja. Secara bertahap melibatkan seluruh lapisan organisasi dalam perubahan budaya kerja.
4. Pengembangan Kepemimpinan. Pemimpin harus membiasakan diri untuk menerapkan gaya kepemimpinan melayani yang mendorong inovasi dan kerja sama. Buat sistem yang jelas untuk menunjukkan bahwa pemimpin bertanggung jawab atas apa yang mereka lakukan.
5. Meningkatkan Motivasi dan Transfer Pengetahuan. Buat program yang didasarkan pada kinerja dan gunakan mentoring untuk meningkatkan pertukaran pengetahuan antara pegawai senior dan junior.
6. Evaluasi Berkelanjutan. Buat sistem pengawasan dan evaluasi yang transparan dan akuntabel; dan lakukan survei kepuasan masyarakat secara berkala untuk mengevaluasi kualitas pelayanan.

Dengan menerapkan strategi ini, diharapkan kualitas pelayanan publik di Pemerintah Kota Bekasi akan meningkat secara signifikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan membangun kepercayaan masyarakat.

REFERENSI

- Ariyanto. (2024). The Influence Of Work Discipline And Service Quality On Citizen Satisfaction In Mekar Jaya Village, Sepatan Sub-District, Tangerang District. *Jurnal Administrasi, Bisnis, Ilmu Manajemen, & Kependidikan*, Vol. 2(No. 2), 75–85.
- Endrian, O., & Lanin, D. (2022). The Effect of Work Discipline, Professionalism, and Integrity of the State Civil Apparatus on the Quality of Public Services. *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 9(1), 275–284.
- Frinaldi, A., Saputra, B., Embi, M. A., Habibie, D. K., & Hashanah, F. (2023). Mediation Effect of Job Satisfaction: Work Motivation And E-Government on Service Quality in The Government of Aceh Singkil, Indonesia. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(3), 317–337.
- Giugliani, E., Susin, P., & Marques, M. A. J. (2023). A Transdisciplinary Research Model Through Knowledge Co-Production in Complex Sociotechnical Systems. *European Conference on Knowledge Management*, 24(1), 400–404.
- Goedurov, R. (2020). Public Sector Organizations: Work Environment, Employee Behavior and Discipline. *International Journal Papier Public Review*, 1(2), 6–11.
- Halim, P. (2023). The Influence Of Employee Competence, Work Culture And Work Facilities On Service Quality At Puskesmas Kecamatan Taman Sari Kota Administration, West Jakarta. *JILPR Journal Indonesia Law and Policy Review*, 4(3), 144–154.
- Khaskhuu, A. (2022). Cultural Influences on Service Quality Expectation: Evidence From Mongolian High Education. *Embedded Selforganising Systems*, 9(3), 42–47.
- Kirom, C., Cahyadi, I. F., Afandi, J., Adni, R., Cahya, B. T., & Muflih, B. K. (2024). Assistance in Management and Technology-Based Mosque Digitalization to Improve the Quality of Community Services. *Jurnal Pengabdian UNDIKMA*, 5(2), 205–213.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th Editi). *England: Pearson Education Limited*.
- Kusbudiyanto, L., Kurniawan, D., & Samputra, P. L. (2023). Evaluasi Tingkat Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bekasi. *JANE-Jurnal Administrasi Negara*, 15(1), 55–63.
- Ma'ruf, F., Darman, D., Suleman, M., & Setiawan, L. (2024). The Influence of Leadership Style and Service Quality on Community Satisfaction. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(01), 11–21.
- Maryam, S., Arini, G. A., & Fahira, S. (2023). The Influence Of Work Culture And Employee

- Performance On service Quality At Bulog Office In NTB Region. *Jurnal Konstanta: Ekonomi Pembangunan*, 2(1), 144–155.
- Masri, R., & Farida, U. (2023). Leadership Quality on Service through Career Development and Public Service Motivation. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 3(2), 99–106.
- Purnama, W. A., Sumekar, K., & Edris, M. (2024). Analysis of the Influence of Leadership, Quality of Human Resources, and Competency on the Performance of Service Providers in Participating the Goods/Service Procurement Process in Demak District With Innovative Work Behavior As an Intervening Variable. *KnE Social Sciences*, 350–372.
- Rabiul, M. K., Karim, R. Al, & Mohd Shamsudin, F. (2024). Effects of servant leadership on service quality: Mediating roles of employees' relational energy perceptions with managers and emotional energy perceptions toward work roles. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1–27.
- Rusdi, R. (2023). Budaya Kerja Bermutu Sebagai Standar Pelayanan Berkualitas. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 3(3), 166–175.
- Sadjab, W. P., Tenda, M. P., Lumare, M. A., & Sinolungan, L. (2024). The Influence of Discipline on Service Quality among Aryaduta Manado Hotel Bar Employees. *JOURNAL OF MULTI-DISCIPLINES SCIENCE (ICECOMB)*, 2(1), 21–33.
- Sari, D. M. (2022). Employee Motivation And Work Discipline: Factors Affecting The Quality Of Service At Smp Negeri 2 Banda Aceh. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 12(01), 69–86.
- Soetjipto, N., Kurniawan, G., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The Influence of Employee Discipline, Learning and Supervision on the Service Performance of Public Works In Bina Marga Office of Ponorogo Regency. *Research Horizon*, 1(4), 143–149.
- Sugiharti, L., Saepudin, A., & Barokah, R. A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Pendaftaran Tanah Pertama Kali Di Kantor Pertanahan Kota Bandung. *Journal Publicuho*, 6(1), 276–287.
- Susiloningtyas, L., Cahyono, A. D., Wiseno, B., & Phetrasuwan, S. (2022). The Influence of Work Discipline on the Quality of Excellent Service for Health Administration Staff in Hospital Kediri Regency. *STRADA Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 11(1), 20–36.
- UU RI No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. (2009). UU RI No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. *Lembaran Negara RI Tahun 2009. Sekretariat Negara. Jakarta*, 2003(1), 20–28.
- Wahyudi, R. (2023). The Influence of Work Motivation and Work Discipline on the Quality of Employee Work at The Service of Trade and Industry in Pekanbaru City. *Indonesian Journal of Social Sciences, Policy and Politics*, 1(2), 7–11.
- Zed, M. (2014). Metodologi Penelitian Kepustakaan (Cet. III). *Pustaka Obor Indonesia*.