

Motivasi Pelayanan Publik dalam Peningkatan Kinerja Pelayanan di Kantor Camat Padang Timur

¹ Nofal Wiska, ² Asrinaldi, ³ Aidinil Zetra

Program Studi Magister Ilmu Politik, Universitas Andalas

Limau Manis Kec. Pauh, Kota Padang, Sumatera Barat. Indonesia, 25163

Email: ¹nofalwiska@gmail.com

Keywords:

*Public Service Motivation,
Performance Improvement,
Transformational
Leadership*

ABSTRACT

In the implementation of regional autonomy, the paradigm of public service should shift from services that are centralized to services that focus more on customer-driven government. But in reality, the practice of public services in many areas is unsatisfactory for the community. The causes of public services still have weaknesses, namely less responsive, less informative, less accessible, less coordinated, bureaucratic, less willing to listen to public complaints, and inefficiency. Another factor is the low motivation for public services. For Padang City, one of the sub-districts that has excellent service is the East Padang sub-district. However, the service process at this sub-district office has fluctuated. Many people complain about the service pattern, including the room that is not representative in carrying out public services. This research uses descriptive qualitative research. To obtain data in accordance with the research focus, the researchers conducted interviews, observations and documentation. Then the data obtained were analyzed using interactive analysis methods. In Padang Timur District, the aspects of public service motivation that are practiced are giving rewards and punishments, conducting coaching and training, and applying transformational leadership. To achieve optimal public services, it is necessary to have a Public Service Motivation that prioritizes competition, competence and consistency.

A. PENDAHULUAN

Pelayanan publik memiliki esensi melayani kebutuhan masyarakat. pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah ini merupakan kewajiban yang harus dilakukan. Bahkan dalam perkembangannya, pelayanan publik tersebut harus mengacu pada pelayanan prima, dengan kata lain kualitas pelayanan publik yang diberikan harus mampu menjawab kebutuhan masyarakat. namun pada praktiknya terjadi berbagai persoalan, yang pada akhirnya merugikan masyarakat. Seperti pelayanan yang kasar, rantai birokrasi yang panjang, dan tidak jelas waktu dan biaya dalam pelayanan. Kondisi ini terjadi akibat sejumlah faktor seperti faktor SDM aparatur, lemahnya organisasi dan tata

laksana birokrasi, budaya dan kinerja organisasi, faktor kepemimpinan dan belum ada prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (Rohayatin et al., 2017).

Faktor yang menyebabkan belum optimalnya pelayanan publik tersebut, salah satunya disebabkan oleh rendahnya motivasi pelayanan publik. Pekerja di organisasi pemerintah pada dasarnya memiliki motivasi oleh kepedulian terhadap masyarakat dan keinginan untuk melayani kepentingan umum (Houston, 2000). Atau Staats (1988) membawa ke sisi moralitas pelayanan publik, dia menyebut bahwa layanan publik itu konsep, sikap, rasa kewajiban, bahkan rasa moralitas publik (Perry, 1996). Sementara, Motivasi pelayanan publik menurut Kim (2013) terdiri dari empat dimensi, yaitu pengorbanan diri, kasih sayang, daya Tarik terhadap pelayana publik dan komitmen terhadap nilai nilai publik. Empat dimensi tersebut pada prinsipnya akan membentuk motivasi individu pelaksana pelayanan (Schott & Ritz, 2018).

Konsep ideal yang dirumuskan oleh para ahli terkait motivasi pelayanan publik, tentu akan memiliki kondisi dan derajat berbeda antar satu institusi dengan institusi lainnya. Banyak hal yang menyebabkan perbedaan ini, apalagi dilakukan secara terdesentralisasi dalam kerangka otonomi daerah, sehingga muncul ketidakseragaman kualitas pelayanan publik tersebut. salah satu faktor penting yang mempengaruhi adalah komitmen dari atasan serta organisasi (Rohayatin et al., 2017).

Dalam pelaksanaan otonomi daerah seharusnya paradigma pelayanan publik beralih dari pelayanan yang sifatnya sentralistik ke pelayanan yang terdesentralisasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat Ciri-cirinya (a) membuat kebijakan sehingga bisa mengatur sistim yang pro terhadap kepuasan masyarakat, (b) memberdayakan masyarakat sehingga masyarakat memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, (c) memiliki sistim kompetisi internal dan eksternal sehingga bisa memotivasi pelayan dalam memberikan pelayanan berkualitas, (d) berorientasi pada hasil bukan pada proses, sesuai dengan masukan yang didapatkan, (f) merespon setiap keinginan dan kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik. (Malau, 2009).

Namun pada kenyataannya, praktik pelayanan publik di banyak daerah tidak memuaskan bagi masyarakat. penyebab pelayanan publik masih memiliki kelemahan yaitu belum responsif, belum informatif, kurang bisa diakses, tidak memiliki koordinasi efektif, dan terlalu birokratis, (Malau, 2009). Gejala tersebut terasa hingga ke *street level services*, salah satunya adalah pelayanan di tingkat kecamatan.

Pelayanan publik di kecamatan terdiri dari surat kependudukan, IMB, Izin Usaha, perkawinan dan perceraian, dan dokumen lain yang didelegasikan oleh pemerintah kabupaten dan kota. Sedangkan untuk Kota Padang, pelayanan publik yang diberikan cukup luas seperti administrasi kependudukan, izin usaha dan izin mendirikan bangunan. Langkah ini dilakukan oleh Pemko Padang untuk medistribusikan pelayanan sehingga lebih dekat dengan amsyarakat.

Untuk Kota Padang, salah satu kecamatan yang memiliki layanan prima adalah kecamatan Padang Timur. Pada tahun 2016, Kecamatan Padang Timur dipilih sebagai kecamatan dengan inovasi pelayanan terbaik di Kota Padang. Salah satu program yang dilakukan adalah pengurusan administrasi kependudukan yang diantar langsung oleh petugas kecamatan atau kelurahan, sehingga masyarakat tidak perlu lagi datang ke kantor kecamatan. Keberhasilan ini tidak terlepas dari peningkatan kinerja organisasi melalui motivasi pelayanan publik. Namun, proses pelayanan di kantor kecamatan ini mengalami fluktuatif. Banyak masyarakat yang mengeluhkan pola layanan termasuk ruangan yang tidak representatif dalam melakukan pelayanan publik. Kondisi ini pada sisi lain akan mempengaruhi motivasi pelayanan publik bagi ASN di kantor kecamatan tersebut.

Dalam penelitian ini akan menjawab bagaimana penerapan motivasi pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di Kecamatan Padang Timur?

Motivasi Pelayanan Publik

Motivasi Pelayanan Publik (PSM) secara umum dijelaskan oleh Perry dan Annie (2008) sebagai kepercayaan nilai dan sikap di atas kepentingan pribadi dan organisasi, dengan tujuan agar pegawai atau pelayan masyarakat mau melakukan tindakan yang baik kepada orang lain dan sanggup untuk mengorbankan diri demi kebaikan organisasi ataupun masyarakat (Adnan Hakim & Hamid, 2021). Kemudian Perry dan Wise (1990) menjelaskan bahwa sekaitan dengan PSM ini bahwa pegawai pemerintah atau yang bekerja di pelayanan publik, lebih tertarik dengan penghargaan secara intrinsik dan manfaat pekerjaan tersebut, saat melakukan pelayanan di sektor publik (Homberg et al., 2019). Dengan kata lain, bahwa PSM ini bisa dilakukan ketika karyawan atau pekerja sektor pemerintah mendapatkan sesuatu dari yang dia kerjakan dalam melayani masyarakat. *reward* tersebut bisa dalam bentuk banyak hal, seperti bonus, kenaikan jabatan dan lain lain. Selain itu, konsep PSM mencerminkan bahwa seorang pegawai atau pelayan publik akan membawakan diri untuk konsisten terhadap motif yang berorientasikan komunitas.

Dalam motivasi pelayanan publik terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi, yaitu pertama, faktor sosio demografis, yang terdiri usia, jenis kelamin, dan pendidikan, yang keseluruhannya akan mempengaruhi motivasi pelayanan publik tersebut variabel ini dijelaskan oleh Alonso & Lewis (2001), Brewer (2003) dan Kim (2005). Kedua, lembaga sosial, yang terdiri dari keluarga, agama dan profesi. Peneliti yang menggunakan variabel ini adalah Perry (1996). Ketiga, komitmen organisasi, yaitu motivasi seorang pekerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi, pendapat ini disampaikan oleh Crewson (1997) dan Cammileri (2006). Keempat, kepuasan kerja, yang menjelaskan jika seseorang mendapatkan kepuasan kerja, maka dia akan memperoleh PSM. Penelitian ini dimotori oleh Brewer & Selden (1998) dan Naff (1999). Kelima, Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB), yang menyimpulkan bahwa semakin tinggi MPP maka akan semakin tinggi pula nilai OCB, seperti secara sukarela bertanggung jawab dan terlibat langsung dalam tindakan pro kepada masyarakat, pendapat ini disampaikan oleh Kim (2005) dan Pandey (2008). Lima variabel tersebut menjelaskan bagaimana motivasi pelayanan publik mempengaruhi dan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal dari pegawai (Aznamry, 2019).

Kajian menarik terkait PSM ini dalam hubungannya antara sektor publik dan sektor privat ditulis oleh Houston (2000) bahwa dalam PSM ini ada beberapa hal yang mempengaruhi, yaitu sistem promosi jabatan, yang berpengaruh terhadap PSM, keamanan atau stabilitas pekerjaannya, dan yang menarik ternyata bagi pegawai di sektor publik tidak mementingkan gaji yang tinggi. Dalam penelitiannya, dijabarkan bahwa reformasi manajerial antara sektor publik dan sektor swasta tidak bisa disamaratakan, karena ada perbedaan motivasi pelayanan publik antara dua hal tersebut. (Houston, 2000).

Sementara itu penelitian Homberg et al (2019) yang melihat PSM disandingkan dengan *Taking Charge Behaviour* di kepolisian Jerman menemukan bahwa ada tiga hal yang mempengaruhi PSM di level individual dan organisasi. Pertama adalah akses ke sumber daya, yaitu makin banyak dan makin kuat sumber daya maka akan semakin meningkatkan PSM. Kedua, tipe kepemimpinan transformasional, pemimpin sangat mempengaruhi PSM ini apalagi dengan kehadiran tipe pemimpin transformasional, dimana pemimpin dan bawahan memiliki satu tujuan dalam mencapai target dengan sebelumnya sudah melakukan kontrak transaksional atau ada *reward* dan *punishment*. Ketiga, adalah organisasi keandalan tinggi, yang menempatkan sumber daya diperlukan untuk memahami konteks kerja dan, pada gilirannya, untuk terlibat di dalamnya (Homberg et al., 2019).

Kinerja Pelayanan Publik

Konsepsi kinerja pelayanan publik dinilai banyak ahli bersifat abstrak, karena berkaitan dengan kepuasan *customer* atau warga negara yang dilayani. Namun setidaknya Boyne (2002) menyebutkan ada lima hal terkait pelayanan publik yaitu output (hasil yang kualitas), efisiensi, hasil layanan (dampak, nilai uang dan ekuitas), kepuasan masyarakat dan hasil demokrasi (kejujuran dan akuntabilitas) (Haris, 2018).

Epstein (1988) mengemukakan bahwa untuk melakukan pengukuran kinerja bisa dilakukan secara internal sehingga bisa diketahui siapa yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, pengukuran internal ini bisa melihat tingkat keberhasilan organisasi yang dijadikan dasar dalam mengukur kinerja organisasi itu. Sedangkan pengukuran kinerja secara eksternal dapat mengetahui tingkat kepuasan publik atau minimal mampu mendeteksi keinginan dan kebutuhan publik. (Hartati et al., 2013).

Dwiyanto (1995) secara spesifik mengemukakan bahwa untuk mengukur kinerja birokrasi pelayanan publik, maka ada empat indikator, yaitu pertama, produktivitas yang mengukur efektivitas dan efisiensi manajemen dalam melaksanakan kerjanya. Kedua, kualitas layanan, hal ini menilai dari puas atau tidak puasnya masyarakat dalam menerima pelayanan publik. Ketiga, responsivitas, yaitu kemampuan organisasi mengenali kebutuhan masyarakat. Keempat, tanggung jawab, menjelaskan tentang apakah pelayanan publik sudah mengikuti prinsip administrasi yang benar. Kelima, akuntabilitas, yaitu sejauh mana kebijakan dan kegiatan organisasi publik patuh pada pemimpin politik yang dipilih oleh rakyat dan konsisten dengan keinginan masyarakat (Rahmawati & Suwitri, 2006).

B. METODE

Penelitian ini merujuk pada penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini berfokus pada motivasi pelayanan publik dalam peningkatan layanan di Kecamatan Padang Timur. Lokus penelitian ini yaitu Kantor Camat Padang Timur. Untuk menghasilkan data yang diinginkan maka peneliti dalam mendapatkan data menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi. Selanjutnya, data dianalisa menggunakan metode analisa interaktif. Yaitu peneliti melakukan pengumpulan data, mengurangi data, menampilkan data, dan menarik kesimpulan. Sedangkan untuk triangulasi data digunakan cara derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kantor kecamatan, merupakan level terbawah dalam layanan publik. Kondisi ini memaksa para pegawai akan selalu bersentuhan dengan pelayanan publik. Implikasi dari ini adalah harus ada stabilitas motivasi dalam pelayanan ke masyarakat, sehingga bisa mewujudkan pelayanan prima. Dalam pelayanan publik, untuk disebut sebagai pelayanan publik prima atau berkualitas minimal menurut Zeithamal, Parasuraman dan Bery (1990) harus memenuhi lima hal, yaitu *Tangible* (Nyata, Berwujud), *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Cepat tanggap), *Assurance* (Jaminan) dan *Empathy* (Empati) (Afrial, 2009).

Berbicara tentang pelayanan publik di tingkat kecamatan secara spesifik dijelaskan dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2006. Pelayanan tersebut dapat dibedakan menjadi dua, yaitu Pendaftaran Penduduk dan Pencatatan Sipil. Pendaftaran penduduk adalah kegiatan pendaftaran dan atau pencatatan data penduduk beserta perubahannya, perkawinan, perceraian, kematian, dan mutasi

penduduk, penerbitan nomor induk kependudukan, nomor induk kependudukan sementara, kartu keluarga, kartu tanda penduduk dan akta pencatatan penduduk serta pengelolaan data penduduk dan penyuluhan. Sedangkan Pencatatan Sipil merupakan kegiatan yang meliputi Pencatatan Kelahiran, Pencatatan Lahir Mati, Pencatatan Perkawinan meliputi, Pencatatan Pembatalan Perkawinan, Pencatatan Perceraian, Pencatatan Pembatalan Perceraian, Pencatatan Kematian meliputi, Pencatatan Pengangkatan Anak, Pengakuan Anak, dan Pengesahan Anak, Pencatatan Perubahan Nama dan Perubahan Status Kewarganegaraan, dan Pencatatan Peristiwa Penting Lainnya.

Kecamatan Padang Timur sebagai bagian dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Padang, berkewajiban melaksanakan pelayanan tersebut kepada masyarakat. pelayanan yang diberikan bukan hanya sebatas pengurusan administrasi semata, tetapi juga harus memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat, sebagai konsekuensi lembaga pelayanan publik. Namun dalam proses pelayanan tersebut terjadi banyak kendala, seperti persoalan sumber daya manusia, peralatan, kualitas pelayanan, pemahaman tentang pelayanan dan banyak hal lainnya (Yahya et al., 1999). Mengatasi hal ini Kecamatan Padang Timur melakukan berbagai pembenahan, puncaknya pada tahun 2016, kecamatan ini menjadi kecamatan terbaik di Kota Padang dalam pelayanan publik. Pondasi yang sudah dibangun tersebut, menjadi acuan dalam peningkatan layanan kepada masyarakat.

Untuk peningkatan kinerja, maka camat dan unsur pimpinan melakukan berbagai langkah dalam mewujudkan konsep kepemimpinan transformasional. Unsur atasan dan bawah di kantor camat ini menyatukan komitmen dalam memberikan pelayanan publik, dengan rutin menggelar apel pagi setiap minggu sebagai wadah motivasi kepada bawahan. Selain itu juga diberlakukan pemberian penghargaan dan pemberian hukuman kepada bawahan sebagai bentuk proses transaksional. Penghargaan tersebut dalam bentuk penambahan tunjangan khusus bagi pegawai yang dinilai berprestasi, dan pemberian hukuman, seperti pemotongan TPP kepada pegawai yang dinilai tidak memiliki komitmen dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini sejalan dengan apa yang dijelaskan oleh Perry & Wise (1990), bahwa penghargaan akan meningkatkan motivasi pelayanan publik pegawai atau pekerja.

Selain itu, pimpinan di Kecamatan Padang Timur juga rutin melakukan pembinaan dan pelatihan pelayanan publik, dengan menghadirkan para ahli dan praktisi pelayanan baik. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan dalam meningkatkan mutu pelayanan publik. Pelatihan ini memberikan dampak positif bagi pegawai saat melakukan pelayanan kepada masyarakat. pelatihan dan pembinaan ini pada prinsipnya adalah untuk membuat pegawai berperilaku melayani secara konsisten dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Kemudian yang menjadi poin penting dalam peningkatan kualitas pelayanan publik adalah kehadiran pemimpin yang transformasional. Di Kecamatan Padang Timur, Camat, Sekretaris Camat, kepala seksi, dan staf memiliki kesepakatan bersama dalam bentuk pakta integritas, yang pada intinya adalah bersama sama memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Pelayanan tersebut bukan saja dalam bentuk tatap muka saja, namun pelayanan secara luas, seperti mempersiapkan infrastruktur seperti aplikasi berbasis digital, komputer, serta ruangan yang memadai (Nuriyanto, 2014). Hal ini ternyata mampu untuk meningkatkan motivasi, karena pimpinan di kecamatan ikut terjun dalam banyak hal, termasuk melakukan pelayanan publik secara tatap muka. Selain itu, syarat dari kepemimpinan transformasional ini adalah sistem *reward* dan *punishment* yang diberlakukan bagi karyawan yang melanggar pakta integritas yang disepakati tersebut.

Secara detail motivasi pelayanan publik ini diberikan secara langsung maupun tidak langsung kepada pegawai di kantor kecamatan. Motivasi dalam bentuk pemberian *reward* dan *punishment* secara langsung mempengaruhi kualitas pelayanan publik, karena pegawai mengharapkan peningkatan

tunjangan yang dia dapatkan ketika melaksanakan tugas pelayanan ke masyarakat secara baik. Selain itu, pemotongan tunjangan merupakan hal yang ditakutkan oleh pegawai, sehingga pegawai tersebut berusaha untuk melaksanakan tugas pelayanan publik dengan sebaik-baiknya.

Pemberian pelatihan yang menghadirkan pihak eksternal yang dilakukan secara berkala, juga memiliki dampak positif terhadap pelayanan publik. Motivasi dalam bentuk mengasah kemampuan menjadikan kualitas pelayanan publik menjadi lebih baik. Pelatihan ini diharapkan bagaimana membawa suasana pelayanan yang dilakukan oleh profesional ke swasta ke sistem pelayanan yang dilakukan oleh paratur pemerintah. Persoalan yang terjadi selama ini adalah, pelayanan publik selesai ketika apa yang diminta masyarakat diberikan oleh petugas pelayanan. Namun, pelayanan publik juga seharusnya menghadirkan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja pelayanan publik. Dengan membuat pelatihan berkala, secara bertahap kepuasan masyarakat ini bisa didapatkan, hal ini dibuktikan dengan minimnya keluhan masyarakat yang di data oleh petugas pelayanan publik.

Secara umum, peningkatan kualitas pelayanan publik dihasilkan dari proses pemberian *reward* dan *punishment*, serta pelatihan yang dilakukan secara berkala. Tetapi hal ini tidak akan bisa terlaksana tanpa kehadiran camat sebagai pemimpin organisasi tertinggi yang memiliki komitmen untuk memberikan motivasi secara lisan. Karena itu, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu penunjang peningkatan kualitas pelayanan publik. Dari wawancara yang dilakukan kepada beberapa ASN, mereka mengakui tidak banyak camat yang memiliki kemampuan dalam memotivasi bawahannya untuk peningkatan kinerja pelayanan publik. Puncak dari proses motivasi ini adalah ketika Kantor Camat Padang Timur mendapatkan penghargaan dan predikat dalam inovasi pelayanan terbaik di Kota Padang.

Hal yang menarik dalam penelitian ini, ketika dilakukan wawancara dengan beberapa pegawai, muncul fluktuatif dalam pelayanan publik. Inkonsistensi ini diakui oleh pegawai karena sudah mendapatkan keamanan dan kenyamanan sebagai ASN di lingkungan kecamatan. Dengan gaji dan TPP per bulan, membuat ASN merasa tidak perlu berpikir kreatif dan terkadang berpikir bahwa bekerja hanya sebatas gaji dan tunjangan yang diberikan. Hal ini menandakan bahwa keamanan dan kenyamanan memiliki korelasi negatif dengan motivasi pelayanan publik, karena semakin aman ASN tersebut maka motivasi pelayanan publik semakin rendah. Maka dalam menyelesaikan persoalan ini dibutuhkan kompetisi positif antar ASN, sehingga memacu gairah dalam memperlihatkan kinerja secara maksimal. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh David Osborne dan Tedd Gabler (1996) bahwa terdapat manfaat kompetisi dalam organisasi publik, salah satunya adalah kompetisi mampu meng*upgrade* semangat juang karyawan atau pegawai publik. Selain itu, kompetisi memaksa pelayanan publik bekerja keras, sehingga dapat meningkatkan harga diri. (Sahuri, 2019).

Persoalan lain dalam kualitas pelayanan publik ini adalah Kecamatan Padang Timur belum mampu membuat keandalan organisasi. Hal ini disebabkan pimpinan tidak bisa menetapkan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan berdasarkan kompetensi keilmuannya. Pelayanan publik yang berkualitas bisa dilakukan dengan baik jika didukung oleh kinerja karyawan yang baik dan berkualitas. Pegawai tersebut dianggap mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sesuai yang direncanakan. Karena itu pegawai diminta kompetensinya dalam bidang tugas masing masing. (Setiadi, 2018). Bahkan masih ada stigma dalam birokrasi bahwa staf di kantor kecamatan adalah "pegawai buangan", yang tidak terpakai di OPD lain atau ASN yang mendapatkan sanksi di instansi lain.

D. KESIMPULAN

Motivasi pelayanan publik dalam peningkatan kinerja di Kantor Camat Padang Timur tidak terlepas dari kemampuan manajerial dari pimpinan. Untuk meningkatkan motivasi tersebut dilakukan berbagai cara, seperti dengan memberikan *reward* kepada ASN berprestasi dan *punishment* kepada ASN yang keluar dari pakta integritas yang disepakati. Pimpinan kecamatan juga rutin memberikan motivasi, pelatihan dan pembinaan kepada ASN untuk meningkatkan kinerja dalam melayani masyarakat. program dan kegiatan ini secara langsung mempengaruhi motivasi pelayanan publik oleh ASN. Payung dari ini semua adalah kemampuan pimpinan kecamatan untuk mempraktikkan *transformational leadership* atau pemimpin dan bawahan memiliki kesepahaman dan penyatuan persepsi untuk melakukan tindakan demi mewujudkan cita cita.

Namun disamping itu, peningkatan kinerja cenderung fluktuatif disebabkan faktor tidak adanya kompetisi internal yang diterapkan dalam manajemen pelayanan publik, sehingga para ASN merasa aman dan nyaman dalam zona mereka. Akibatnya tidak muncul inovasi dan kreatifitas secara *bottom up*. Selain itu pimpinan kecamatan juga kesulitan untuk mendapatkan ASN yang kompeten sesuai dengan bidang keahliannya. Kondisi ini disebabkan birokrasi dilakukan secara *top down*, sehingga ASN yang ditempatkan bersifat *given* yg ditetapkan oleh Baperjakat.

Untuk peningkatan pelayanan publik maka dibutuhkan langkah langkah yang *Tangible* (Nyata, Berwujud), *Reliability* (Keandalan), *Responsiveness* (Cepat tanggap), *Assurance* (Jaminan) dan *Empathy* (Empati). Komponen pelayanan publik berkualitas tersebut harus dibungkus dengan motivasi pelayanan publik yang mengedepankan kompetensi, kompetensi dan konsisten.

REFERENSI

- Adnan Hakim, A. A. A., & Hamid, N. (2021). Pengaruh Public Service Motivation dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2). <https://doi.org/10.37859/mrabj.v2i2.2427>
- Afrial, R. (2009). Kualitas Pelayanan Publik Kecamatan setelah Perubahan Kedudukan dan Fungsi Camat sebagai Perangkat Daerah. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 16(2), 87–95.
- Aznamry. (2019). *Analisis Public Service Motivation dan Organizational Citizenship Behaviour Dokter Spesialis Terhadap Service Quality Rawat Inap di RSUD Haji Makassar dan RSUD Kota Makassar*. Universitas Hasanuddin.
- Haris, R. A. (2018). Motivasi Pelayanan Publik (Public Service Motivation) dalam Peningkatan Kinerja Sektor Publik. *Jurnal Public Corner*, 3(01), 34–51.
- Hartati, S., Herawati, N., & Listiani, E. I. (2013). Kinerja Organisasi Pelayanan Publik pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sintang. *Jurnal Tesis PMIS Untan PSIAN*, 1–16.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*, 97(1), 28–47. <https://doi.org/10.1111/padm.12354>
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–727. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Malau, H. (2009). Menyoal Pelayanan Publik yang Berkualitas di Era Otonomi Daerah. *Jurnal Demokrasi*, VIII, 1–16.
- Nuriyanto, N. (2014). Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Indonesia, Sudahkah Berlandaskan Konsep “Welfare State”? *Jurnal Konstitusi*, 11(3), 428–453.

- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Rahmawati, A. D., & Suwitri, S. (2006). Analisis Kinerja Organisasi Publik dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*, 3(1), 78–88.
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotomo, W., & Suranto. (2017). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik Dalam Birokrasi Pemerintahan. *Jurnal Caraka Prabhu*, 01(01), 22–36.
- Sahuri, C. (2019). Membangun Kepercayaan Publik melalui Pelayanan Publik yang Berkualitas. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1), 52–64.
- Schott, C., & Ritz, A. (2018). The Dark Sides of Public Service Motivation: A Multi-level Theoretical Framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29–42. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx011>
- Setiadi, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Aparatur Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Journal of Management Review*, 2(2), 209. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1797>
- Yahya, R., Hakim, N., Ribawanto, H., & Hadi, M. (1999). Pelayanan Publik di Kecamatan Giri Kabupaten Banyuwangi (Studi pada Penyelenggaraan Pelayanan Kependudukan). *Administrasi Publik*, 2(3), 518–524.