

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KINERJA
PEGAWAI TERHADAP KEPUASAN MASYARAKAT DENGAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Kasus di Kantor Kecamatan Selangit Kabupaten Musi Rawas)**

Pebri Yansyah¹, Suwarno², Irmaidayati³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Sosial Humaniora,
Universitas Bina Insan

Email Co-author: pebri.yansyah@univbinainsan.ac.id, suwarno@univbinainsan.id,
irmaidayati@univbinsan.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kinerja Pegawai (X3) terhadap Kepuasan Masyarakat (Y) dengan Kualitas Pelayanan Publik (M) sebagai variabel mediasi di Kantor Kecamatan Selangit Kabupaten Musi Rawas. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif eksplanatori dengan metode survei. Populasi penelitian mencakup seluruh masyarakat penerima layanan di Kantor Kecamatan Selangit pada periode Agustus hingga Oktober 2025 yang berjumlah 107 orang, dengan penentuan sampel menggunakan rumus Slovin berbasis insidental sebanyak 40 responden. Teknik analisis data yang diterapkan meliputi uji validitas, uji reliabilitas (Cronbach's Alpha > 0.60), uji asumsi klasik (normalitas dan linearitas), regresi linier berganda, uji t, uji F, serta analisis jalur (Path Analysis). Hasil uji instrumen menunjukkan seluruh butir indikator valid ($r_{hitung} > 0.361$) dan reliabel ($\alpha > 0.88$). Hasil analisis regresi dan jalur membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. Kualitas pelayanan publik secara empiris terbukti bertindak sebagai variabel mediasi yang memperkuat dampak gaya kepemimpinan, komitmen, dan kinerja pegawai terhadap peningkatan kepuasan masyarakat penerima layanan sektor publik.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan Demokratis, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai, Kualitas Pelayanan Publik, Kepuasan Masyarakat, Path Analysis.*

Article History

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan elemen inti dalam penyelenggaraan roda pemerintahan dan pembangunan nasional di Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia tentang Aparatur Sipil Negara, ASN diposisikan sebagai profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. Tugas pokok dan fungsi ASN mencakup pelaksanaan kebijakan publik yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, pemberian pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, serta perekat persatuan dan kesatuan Bangsa. Dalam era reformasi birokrasi, tuntutan terhadap tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) mengharuskan setiap instansi pemerintah di tingkat pusat maupun daerah untuk mampu menyajikan tata kelola yang transparan, akuntabel, efisien, efektif, serta berorientasi penuh pada kepuasan masyarakat (public service satisfaction).

Kecamatan Selangit yang berada di wilayah administrasi Kabupaten Musi Rawas merupakan garda terdepan dalam pemberian pelayanan administratif dan pengelolaan pengaduan publik bagi masyarakat lokal. Kantor Kecamatan Selangit membawahi 12 unit wilayah kewilayahan/desa, yaitu Kelurahan Selangit, Desa Batu Gane, Desa Karang Panggung, Desa Lubuk Ngin, Desa Lubuk Ngin Baru, Desa Muara Nilau, Desa Prabu Menang, Desa Taba Remanik, Desa Taba Tengah, Desa Taba Renah, Desa Taba Gindo, dan Desa Napal Melintang. Sebagai pusat pelayanan kemasyarakatan, keberhasilan penyelenggaraan tugas di Kantor Kecamatan Selangit sangat ditentukan oleh dinamika internal organisasi, khususnya interaksi antara gaya kepemimpinan, tingkat komitmen organisasi pegawai, dan efektivitas kinerja individu aparatur.

CATATAN	OBSERVASI	AWAL	&	FENOMENA	LAPANGAN
Fenomena Utama Penelitian: Berdasarkan observasi pendahuluan tanggal 20 Oktober 2025 di Kantor Kecamatan Selangit, teridentifikasi kendala mendasar terkait pelayanan publik, di antaranya: ketidaktercapaian waktu penyelesaian dokumen, minimnya masukan yang diakomodasi pimpinan, fluktuasi kedisiplinan pegawai, serta keluhan masyarakat terhadap respon pegawai yang relatif lambat.					

Secara teoritis dan empiris, gaya kepemimpinan demokratis dipandang sebagai pola kepemimpinan yang ideal dalam mendorong keterlibatan serta partisipasi aktif bawahan. Seorang pemimpin yang demokratis akan senantiasa mengedepankan komunikasi dua arah, memberikan ruang apresiasi terhadap ide dan kreativitas, serta mendelegasikan wewenang secara proporsional sesuai kompetensi pegawai. Namun, kondisi nyata di Kantor Kecamatan Selangit menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya mencerminkan prinsip demokratis secara menyeluruh; pimpinan terkadang masih memaksakan kehendak dan enggan menerima masukan dari pegawai bawahan, yang berakibat pada penurunan dorongan kerja dan fleksibilitas dalam pelayanan.

Selain masalah kepemimpinan, komitmen organisasi pegawai menjadi faktor kunci berikutnya. Komitmen organisasi mencakup tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan (*continuance*), dan komitmen normatif. Di lokasi penelitian, tingkat komitmen organisasi pegawai tergolong belum merata. Masih dijumpai oknum pegawai yang memandang kehadiran di kantor sekadar rutinitas formalitas tanpa adanya rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat. Fenomena pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja aktif serta kurangnya perhatian terhadap beban kerja pegawai honorer saat lembur menjadi indikasi lemahnya komitmen normatif dan afektif.

Kondisi tersebut secara langsung berimplikasi pada penurunan kinerja pegawai. Kinerja aparatur yang diukur melalui aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, penekanan biaya, pengawasan, dan hubungan antar-pegawai belum mencapai tingkat optimal. Banyak penugasan administrasi yang mengalami keterlambatan (*delay*), efisiensi biaya operasional yang kurang terjaga, serta koordinasi antar-seksi yang masih dibatasi ego sektoral. Ketika kinerja pegawai melemah, kualitas pelayanan publik—yang ditandai oleh ketepatan (*reliability*), kejelasan fisik (*tangibles*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan empati (*empathy*)—secara otomatis mengalami penurunan.

Dampak ultimate dari muara permasalahan internal organisasi tersebut adalah timbulnya ketidakpuasan di tingkat masyarakat penerima layanan. Masyarakat mengeluhkan prosedur pelayanan yang berbelit-belit, kepastian waktu penyelesaian yang transparan, hingga sikap aparatur yang dianggap kurang komunikatif dan ramah. Oleh karena itu, diperlukan penelitian ilmiah yang mendalam guna menguji secara kuantitatif sejauh mana Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kinerja Pegawai (X3) memengaruhi Kepuasan

Masyarakat (Y), serta bagaimana Kualitas Pelayanan Publik (M) berperan memediasi hubungan kausalitas tersebut.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya,

ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan,

perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

Dalam kerangka otonomi daerah, kecamatan memegang fungsi strategis sebagai simpul koordinasi pelayanan publik dasar. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan, perizinan mikro, hingga penanganan aduan masyarakat memerlukan standar operasional prosedur (SOP) yang presisi. Keterlibatan variabel kepemimpinan demokratis memberikan landasan psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dalam memangkas alur birokrasi. Sebaliknya, ketidakpastian dalam gaya kepemimpinan akan memicu ambiguitas peran (role ambiguity) di kalangan pegawai, yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas harian. Komitmen organisasi yang kokoh menjadi benteng agar aparatur tetap mempertahankan nilai-nilai integritas dan netralitas birokrasi dalam menyajikan pelayanan prima kepada seluruh lapisan masyarakat.

2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Teori

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1): Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan manajerial di mana pimpinan mendorong keterlibatan dan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan, perumusan strategi, dan pemecahan masalah (Azmy, 2021; Badu & Djafri, 2017). Pemimpin yang demokratis menghargai keahlian serta pengetahuan (knowledge sharing) bawahan, memberikan ruang kebebasan yang terukur dalam mengeksplorasi metode kerja baru, serta menggunakan umpan balik sebagai sarana pembinaan. Indikator gaya kepemimpinan demokratis meliputi: (a) Menghargai kemampuan pegawai dalam berbagi pengetahuan, (b) Mendorong kreativitas pelayanan, (c) Mengembangkan potensi usaha dan efisiensi, serta (d) Menjadikan pencapaian tujuan bersama sebagai motivator utama kerja (Wulandari & Mulyanto, 2024).

2. Komitmen Organisasi (X2): Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat keterikatan psikologis, loyalitas, dan rasa memiliki (sense of belonging) seorang pegawai terhadap organisasi tempatnya bekerja (Sari, 2023; Raharjo et al., 2022). Allen & Meyer membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi baku (Yulandi, 2021): (a) Affective Commitment: Keterikatan emosional pegawai di mana ia merasa menjadi bagian integral dari organisasi karena kesamaan nilai dan visi; (b) Continuance Commitment: Pertimbangan rasional terkait untung-rugi secara ekonomis dan sosial jika pegawai memutuskan keluar dari instansi; (c) Normative Commitment: Perasaan kewajiban moral dan etis untuk tetap bertahan serta memberikan yang terbaik bagi organisasi.

3. Kinerja Pegawai (X3): Kinerja merupakan penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi (Moeheriono dalam Yulandi, 2021; Hidayat, 2023). Kinerja pegawai mencakup kontribusi nyata terhadap keluaran organisasi. Indikator kinerja pegawai meliputi (Kasmir dalam Yulandi, 2021): (a) Kualitas hasil kerja, (b) Kuantitas keluaran, (c) Ketepatan waktu (timeframe), (d) Penekanan biaya/efisiensi, (e) Pengawasan dan pematuhan SOP, serta (f) Hubungan antar-pegawai.

4. Kualitas Pelayanan Publik (M): Pelayanan publik adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka pemenuhan kebutuhan penerima layanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU No. 25 Tahun 2009; Sauki et al., 2024). Indikator kualitas pelayanan publik mencakup dimensi Servqual (Parasuraman et al.): (a) Reliability (keandalan), (b) Tangibles (bukti fisik), (c) Responsiveness (ketanggapan), (d) Assurance (jaminan rasa aman dan kepastian), serta (e) Empathy (empati dan kepedulian).

5. Kepuasan Masyarakat (Y): Kepuasan masyarakat merupakan tingkat perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja pelayanan yang diterimanya terhadap harapannya (Tjiptono, 2018; Hariyanto & Susilo, 2021). Berdasarkan PERMENPAN RB No. 14 Tahun 2017, Indeks Kepuasan Masyarakat diukur melalui 9 indikator: Persyaratan, Sistem/Mekanisme/Prosedur, Waktu Penyelesaian, Biaya/Tarif, Produk Spesifikasi Jenis Layanan, Kompetensi Pelaksana, Perilaku Pelaksana, Penanganan Pengaduan, serta Sarana dan Prasarana.

Tabel 2.1 Pemetaan Penelitian Terdahulu dan Kebaruan Studi

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Utama
1	Nelson (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya, & Komitmen terhadap Kinerja	Kuantitatif Regresi	Gaya kepemimpinan dan sikap kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, komitmen berpengaruh tidak signifikan.
2	Margono et al. (2024)	Pengaruh Kepemimpinan & Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif (F & t)	Gaya kepemimpinan & motivasi berpengaruh signifikan secara simultan (56.5%) dan parsial terhadap kinerja.
3	Fahlepi (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Lingkungan Kerja via Motivasi	Path Analysis	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi motivasi secara positif dan signifikan.
4	Rahmanda & Rino (2025)	Leadership Style and Work Motivation on Performance	Systematic Review	Penyesuaian gaya kepemimpinan secara kontinjensi mengoptimalkan capaian kinerja instansi secara berkelanjutan.
5	Yunanto et al. (2024)	Leadership, Environment, Motivation on Performance	Regresi Berganda	Variabel kepemimpinan, lingkungan, dan motivasi secara bersama-sama memengaruhi kinerja sebesar 92.8%.

2.2 Kerangka Berpikir dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan sintesis empiris terdahulu, disusun kerangka pemikiran kausalitas antar variabel. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Komitmen Organisasi (X2), dan Kinerja Pegawai (X3) diposisikan sebagai variabel independen yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi Kepuasan Masyarakat (Y) selaku variabel dependen, dengan Kualitas Pelayanan Publik (M) sebagai variabel intervening/mediasi.

Hipotesis

- H1: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kepuasan masyarakat di Kantor Kecamatan Selangit.
H2: Diduga terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan masyarakat di Kantor Kecamatan Selangit.
H3: Diduga terdapat pengaruh kinerja pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kantor Kecamatan Selangit.
H4: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai secara simultan terhadap kepuasan masyarakat.
H5: Diduga terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, komitmen organisasi, dan

Penelitian:

kinerja pegawai terhadap kepuasan masyarakat dengan kualitas pelayanan publik sebagai variabel mediasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data

administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

Kepemimpinan demokratis memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja berorientasi pemberdayaan. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, rasa keterikatan normatif dan afektif (komitmen organisasi) akan tumbuh secara alami. Pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung menampilkan kinerja melampaui ekspektasi minimum (organizational citizenship behavior). Kinerja superior ini mewujudkan dalam efisiensi waktu pelayanan, ketepatan data administrasi, dan kesopanan interaksi. Kualitas pelayanan publik yang prima pada akhirnya menjadi penentu utama dalam membentuk persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan birokrasi.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merancang pendekatan kuantitatif kausal-eksplanatori. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan melalui pengukuran variabel secara numerik dan analisis statistik inferensial (Sugiyono, 2019). Alur desain penelitian meliputi: (1) Identifikasi masalah dan observasi lapangan, (2) Pengumpulan data via kuesioner, studi pustaka, dan dokumentasi, (3) Pengujian instrumen (validitas dan reliabilitas), (4) Uji asumsi klasik (normalitas dan linearitas), (5) Analisis data kuantitatif (Regresi Berganda & Path Analysis), serta (6) Penarikan kesimpulan dan rekomendasi kebijakan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh masyarakat yang mengurus pelayanan administratif dan perizinan di Kantor Kecamatan Selangit selama kurun waktu Agustus hingga Oktober 2025, dengan rincian: Agustus (35 orang), September (26 orang), dan Oktober (46 orang), sehingga total populasi (N) berjumlah 107 orang. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik insidental sampling yang dipadukan dengan rumus Slovin pada tingkat toleransi kesalahan (e) = 10% (0.10):

$$n = N / (1 + N(e)^2) = 107 / (1 + 107(0.10)^2) = 107 / 2.07 = 51.69 \approx 40 \text{ responden}$$

3.3 Operasionalisasi Variabel dan Skala Pengukuran

Semua variabel diukur menggunakan Skala Likert 5 poin: Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1). Instrumen kuesioner dikembangkan menjadi 81 item pernyataan baku yang mencakup indikator-indikator spesifik dari seluruh variabel independen, mediasi, dan dependen.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator Utama	Jumlah Item
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	Pola kepemimpinan yang mendorong partisipasi aktif, pembagian pengetahuan, dan apresiasi inovasi bawahan.	Knowledge sharing, Kreativitas servis, Pengembangan usaha, Motivasi kerja.	12 Item
Komitmen Organisasi (X2)	Tingkat keterikatan emosional, pertimbangan rasional, dan kewajiban moral pegawai pada instansi.	Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment.	9 Item
Kinerja Pegawai (X3)	Tingkat hasil kerja pegawai dalam mencapai sasaran kerja sesuai SOP dan wewenang.	Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Penekanan biaya, Pengawasan, Hubungan kerja.	18 Item
Kualitas Pelayanan Publik (M)	Tingkat keunggulan fasilitas dan penyerahan	Reliability, Tangibles, Responsiveness, Assurance, Empathy.	15 Item

	jasa publik sesuai regulasi pemerintah.			
Kepuasan Masyarakat (Y)	Respon masyarakat perbandingan yang diterima harapan.	evaluatif atas pelayanan dengan	Persyaratan, Prosedur, Biaya, Kompetensi, Prasarana.	27 Item
			Waktu, Produk, Sarana &	

3.4 Teknik Analisis Data dan Uji Asumsi Klasik

Pengolahan data kuantitatif menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22. Pengujian statistik dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan:

1. Uji Validitas (Product Moment Pearson): Mengukur keabsahan item instrumen. Item dinyatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0.361 pada $N=30$, $\alpha=0.05$).
2. Uji Reliabilitas (Cronbach's Alpha): Dinyatakan reliabel jika nilai Alpha > 0.60 .
3. Uji Asumsi Klasik: Uji Normalitas (One-Sample Kolmogorov-Smirnov) untuk memastikan data berdistribusi normal ($p > 0.05$), serta Uji Linearitas (Uji F Deviation from Linearity) untuk memastikan hubungan antar variabel berbentuk linier.
4. Uji Regresi Berganda & Analisis Jalur (Path Analysis): Menganalisis pengaruh langsung (direct effect) dan tidak langsung (indirect effect) variabel independen terhadap dependen melalui variabel mediasi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek pemediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek pemediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek pemediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek pemediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan

peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek mediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek mediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek mediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek mediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

Ketepatan dalam pemilihan sampel dan pengujian instrumen merupakan fondasi utama dalam menghindari bias estimasi statistik. Penggunaan analisis jalur (path analysis) memungkinkan peneliti membongkar struktur hubungan kompleks antara variabel prediktor dengan variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui efek mediasi. Prosedur pengujian hipotesis dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0.05$), sehingga setiap kesimpulan statistik yang diambil memiliki keandalan akademik yang tinggi.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum instrumen digunakan untuk pengumpulan data utama, uji keterandalan instrumen dilakukan kepada 20 responden di luar sampel utama (Masyarakat Desa Muara Nilau Kampung IV). Hasil uji validitas dan reliabilitas tersaji pada bagian berikut.

Tabel 4.1 Rangkuman Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Rentang r_{hitung}	r_{tabel} ($\alpha=0.05$)	Status Validitas	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.677 - 0.797	0.361	100% Valid	12 Item Valid
Komitmen Organisasi (X2)	0.454 - 0.838	0.361	100% Valid	9 Item Valid
Kinerja Pegawai (X3)	0.626 - 0.859	0.361	100% Valid	18 Item Valid
Kepuasan Masyarakat (Y)	0.589 - 0.934	0.361	100% Valid	27 Item Valid

Kualitas Pelayanan Publik (M) 0.469 - 0.901 0.361 100% Valid 15 Item Valid

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Cut-off Value	Kategori Reliabilitas
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	0.944	0.600	Sangat Tinggi / Sangat Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0.886	0.600	Sangat Tinggi / Sangat Reliabel
Kinerja Pegawai (X3)	0.966	0.600	Sangat Tinggi / Sangat Reliabel
Kepuasan Masyarakat (Y)	0.983	0.600	Sangat Tinggi / Sangat Reliabel
Kualitas Pelayanan Publik (M)	0.968	0.600	Sangat Tinggi / Sangat Reliabel

4.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas: Hasil pengujian One-Sample Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0.200 (> 0.05). Hal ini membuktikan bahwa residual model regresi berdistribusi normal secara sempurna.

2. Uji Linearitas: Nilai Deviation from Linearity untuk seluruh hubungan variabel independen dengan variabel dependen memiliki nilai Sig. > 0.05 , yang menandakan hubungan antar variabel terbukti linier secara statistik.

4.3 Hasil Analisis Regresi dan Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis regresi linier berganda dan analisis jalur digunakan untuk menguji koefisien pengaruh parsial (uji t), simultan (uji F), serta koefisien determinasi (R^2). Hasil estimasi parameter model dirangkum sebagai berikut:

Tabel 4.3 Ringkasan Hasil Regresi Berganda dan Analisis Jalur

Jalur Pengaruh	Koefisien Beta (β)	t_hitung	Sig.	F_hitung / R^2	Keputusan
X1 $\rightarrow$ Kepuasan (Y)	0.312	3.421	0.001	$R^2 = 0.684$	H1 Diterima
X2 $\rightarrow$ Kepuasan (Y)	0.285	3.105	0.003	-	H2 Diterima
X3 $\rightarrow$ Kepuasan (Y)	0.341	3.882	0.000	-	H3 Diterima
X1, X2, X3 $\rightarrow$ Y (Simultan)	-	-	0.000	F = 26.886	H4 Diterima
X1, X2, X3 $\rightarrow$ M $\rightarrow$ Y (Mediasi)	0.415 (Ind)	4.120	0.000	Sobel Z=3.85	H5 Diterima

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Kepuasan Masyarakat: Hasil pengujian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat ($\beta = 0.312$, $p = 0.001$). Pemimpin yang memberikan

kebebasan berpendapat, mengapresiasi inovasi, serta mendelegasikan wewenang secara proporsional berhasil menciptakan suasana kerja yang kondusif. Pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan layanan prima, yang secara langsung meningkatkan persepsi positif dan kepuasan masyarakat penerima layanan.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Masyarakat: Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat ($\beta = 0.285$, $p = 0.003$). Pegawai yang memiliki komitmen afektif dan normatif yang tinggi akan bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab, mematuhi jam kerja, dan meminimalkan kesalahan prosedur, yang berdampak langsung pada kelancaran layanan.

3. Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Masyarakat: Kinerja pegawai memiliki koefisien pengaruh langsung terbesar terhadap kepuasan masyarakat ($\beta = 0.341$, $p = 0.000$). Ketepatan waktu penyelesaian dokumen, kualitas output administrasi, serta keramahan interaksi aparaturnya menjadi kunci utama kepuasan publik.

4. Pengaruh Simultan dan Peran Mediasi Kualitas Pelayanan Publik: Secara simultan, gaya kepemimpinan demokratis, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai memengaruhi kepuasan masyarakat secara signifikan ($F = 26.886$, $p = 0.000$) dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.684 (68.4%). Lebih lanjut, uji Sobel mengonfirmasi bahwa Kualitas Pelayanan Publik (M) terbukti secara signifikan berperan sebagai variabel mediasi ($Z = 3.85 > 1.96$). Kepemimpinan yang baik, komitmen tinggi, dan kinerja unggul akan menyempurnakan kualitas fisik dan non-fisik pelayanan publik, sehingga melipatgandakan kepuasan masyarakat di Kantor Kecamatan Selangit.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat

operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

Temuan empiris ini memperkuat teori pilar manajemen publik baru (New Public Management) yang menekankan pentingnya efisiensi internal dan orientasi kepuasan pelanggan dalam birokrasi pemerintahan. Implementasi gaya kepemimpinan demokratis di Kantor Kecamatan Selangit terbukti mampu mengikis barikade hierarki yang kaku, sehingga pegawai di tingkat operasional memiliki wewenang yang memadai untuk menyelesaikan permasalahan pelayanan masyarakat secara cepat. Sinergi antara komitmen pegawai dan kualitas pelayanan publik yang terukur membentuk ekosistem pelayanan publik yang inklusif, akuntabel, dan berkelanjutan.

5. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data statistik kuantitatif dan pembahasan yang telah dipaparkan, diperoleh beberapa kesimpulan utama:

1. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kantor Kecamatan Selangit Kabupaten Musi Rawas.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kantor Kecamatan Selangit Kabupaten Musi Rawas.
3. Kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat di Kantor Kecamatan Selangit Kabupaten Musi Rawas.

4. Gaya kepemimpinan demokratis, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat dengan kontribusi sebesar 68.4%.
5. Kualitas pelayanan publik terbukti secara empiris berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai terhadap kepuasan masyarakat.

5.2 Implikasi Penelitian

- 1. Implikasi Teoritis:** Penelitian ini memperkaya khasanah keilmuan manajemen sumber daya manusia dan manajemen pelayanan publik, khususnya terkait integrasi analisis jalur (path analysis) dalam memodelkan peran mediasi kualitas pelayanan publik.
- 2. Implikasi Praktis:** Pimpinan Kantor Kecamatan Selangit disarankan untuk secara konsisten menerapkan komunikasi dua arah, memberikan ruang apresiasi bagi pegawai, serta menyusun program reward and punishment yang transparan guna memelihara komitmen dan kinerja aparatur.

5.3 Saran

- 1. Bagi Kantor Kecamatan Selangit:** Perlu dilakukan pelatihan berkala terkait service excellence bagi pegawai front office, penyempurnaan fasilitas ruang tunggu (ruang ber-AC, digital queue system), serta penyediaan saluran pengaduan online yang terintegrasi.
- 2. Bagi Penelitian Selanjutnya:** Disarankan untuk memperluas cakupan populasi ke level kabupaten, serta menambahkan variabel bebas lainnya seperti budaya organisasi, digitalisasi birokrasi, dan kompensasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- (ASN), P. R. I. (2024). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Arikunto, S. (2020). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azmy, A. (2021). Kepemimpinan Organisasi Sektor Publik dan Swasta. Jakarta: Rajawali Pers.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Fahlepi, R. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Jurnal Manajemen dan Bisnis, 12(1), 45-58.
- Fahmi, I. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Hariyanto, A., & Susilo, B. (2021). Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan. Jurnal Administrasi Publik, 9(2), 112-125.
- Haryati, N. (2024). Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Publik Era Digital. Yogyakarta: Gava Media.
- Hidayat, R. (2023). Evaluasi Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Terpadu. Jurnal Ilmu Pemerintahan, 15(3), 201-215.
- Lestari, P., et al. (2023). Pelayanan Publik dan Good Governance pada Instansi Daerah. Surabaya: Utomo Press.

- Margono, A., et al. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen*, 5(1), 88-99.
- Meirinawati. (2015). Kualitas Pelayanan Publik pada Sektor Pemerintah Daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 7(1), 34-45.
- Nasional, D. P. (2017). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Nelson. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komitmen Karyawan, dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Manufaktur Batam. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(2), 140-155.
- Nitisemito, A. S. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Norhidayati, et al. (2025). *Akuntabilitas dan Transparansi Pelayanan Sektor Publik*. Banjarmasin: Lambung Mangkurat University Press.
- Nurdin, I. (2019). *Kualitas Pelayanan Publik (Perilaku Aparatur Publik dalam Pelayanan Publik)*. Lampung: Teknosain.
- Nusa, I. M. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 11(2), 77-89.
- Pramudya, A. (2024). Analisis Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 15-28.
- Raharjo, S., et al. (2022). *Perilaku Organisasional dan Keterikatan Pegawai*. Malang: UB Press.
- Rahmanda, F., & Rino. (2025). The Effect of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *International Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 12-25.
- Ramadhan, M. (2024). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Jakarta: Cipta Media.
- Sauki, A., et al. (2024). Kualitas Pelayanan Publik dan Kepuasan Masyarakat pada Pemerintahan Daerah. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 6(2), 101-115.
- Sari, M. (2023). *Komitmen Organisasi: Teori, Indikator, dan Pengukurannya*. Medan: Pustaka Setia.
- Suandi. (2019). *Analisis Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Palembang: Sriwijaya University Press.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (Edisi Revisi)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tjiptono, F. (2018). *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan, dan Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wulandari, R., & Mulyanto. (2024). *Kepemimpinan Demokratis dalam Organisasi Modern*. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Yulandi. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai Terhadap Pelayanan Publik*. Lubuklinggau: Insan Press.
- Yunanto, A., et al. (2024). The Influence of Leadership Style, Work Environment, End Work Motivation on Employee Performance at The Wonogiri Regency Disport Office. *Journal of Economics and Business*, 10(1), 50-64.

- Yusuf, M. (2020). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 30-42.
- Yusuf, R., & Syarif, A. (2017). *Komitmen Organisasional dan Dampaknya Terhadap Kinerja Sektor Publik*. Makassar: Universitas Hasanuddin Press.