

# The Manager Review

## Jurnal Ilmiah Manajemen

**Analisis Profesionalitas Pejabat-Pejabat Bank Bengkulu Cabang Utama Berdasarkan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG)**

*Adhar Arfansyah  
Handoko Hadiyanto  
M. Rusdi*

**Pengaruh Orientasi Layanan Organisasi Terhadap Hasil Luaran Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu Dan Pemerintah Daerah Kota Bengkulu)**

*Qoryanti  
Lizar Alfansi  
Sri warsono*

**Faktor Internal, Eksternal dan Kinerja Pegawai Balai Pengembangan Anak Dan Remaja Provinsi Bengkulu**

*Restu Jamila Lesti Suri  
Herawan Sauni  
Trisna Murni*

**Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu**

*Romdani Darojah  
Slamet Widodo  
Syamsul Bachri*

**Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bengkulu**

*Selfi Kartika Sari  
Slamet Widodo  
Soengkono*

**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN Area Muara Bungo**

*Sudirman  
Effed Darti Hadi  
Sri Warsono*

**Studi Kelayakan Penambangan Batubara (Studi Kasus Pada Rencana Penambangan Batubara Oleh PT. Inti Bara Di Perdana Taba Penanjung Bengkulu)**

*Ajib Wangkot Santosa  
Kamaludin  
Paulus Sulluk Kananiua*

**Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Cipta Karya Dinas Pekerjaan Umum Propinsi Bengkulu**

*Erwin Saputra  
Kamaludin  
Praningrum*

**Analisis Implementasi Rencana Strategis pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup**

*Oktafian Histori S  
Syaiful Anwar  
Seprianti Eka Putri*

**Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Imbalan Terhadap Kinerja Dosen Sertifikasi Dalam Melaksanakan Proses Belajar Mengajar Di Poltekkes Kemenkes Bengkulu Tahun Akademik 2012/2013.**

*Endy Syahalam  
Sigit Nugroho  
Nasution*



# The Manager Review

Jurnal Ilmiah Manajemen

ISSN 1979-2239



9 771979 223905

Volume 15, Nomor 3, Oktober 2013

## DAFTAR ISI

- Analisis Profesionalitas Pejabat-Pejabat Bank Bengkulu Cabang Utama 462 - 474  
Berdasarkan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG)  
*Adhar Arfansyah*  
*Handoko Hadiyanto*  
*M. Rusdi*
- Pengaruh Orientasi Layanan Organisasi Terhadap Hasil Luaran Kinerja Pegawai 475 - 483  
(Studi Kasus Pada Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu Dan Pemerintah Daerah Kota Bengkulu)  
*Qoryanti*  
*Lizar Alfansi*  
*Sri warsono*
- Faktor Internal, Eksternal dan Kinerja Pegawai Balai Pengembangan Anak Dan Remaja Provinsi Bengkulu 484 - 493  
*Restu Jamila Lesti Suri*  
*Herawan Sauni*  
*Trisna Murni*
- Komunikasi Interpersonal dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bengkulu 494 - 504  
*Romdani Darajah*  
*Slamet Widodo*  
*Syamsul Bachri*
- Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bengkulu 505 - 515  
*Selfi Kartika Sari*  
*Slamet Widodo*  
*Soengkono*
- Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN Area Muara Bungo 516 - 525  
*Sudirman*  
*Efied Darti Hadi*  
*Sri Warsono*

**PENGARUH ORIENTASI LAYANAN ORGANISASI TERHADAP  
HASIL LUARAN KINERJA PEGAWAI**  
(Studi Kasus Pada Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu Dan  
Pemerintah Daerah Kota Bengkulu)

**Qoryanti, Lizar Alfansi, Sri warsono**  
*Program Pascasarjana Magister Manajemen*  
*Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu*  
*Jalan W.R Supratman Kandang Limun, Bengkulu 38371A*

**ABSTRACT**

*This study aimed to identify correlation between organizational service orientation and employee outcomes. Service orientation was measured by using 10 (ten) dimensions and 36 indicators developed from previous studies. Employee outcomes consist of 3 variables: employee commitment, job satisfaction and employee performance. In this study, researchers tried to identify whether employee performance is a direct result of the organizational service orientation, or whether through organizational commitment and job satisfaction. The method used in this study is descriptive quantitative. While for collecting data, the researchers distributed questionnaire to target respondents. The use of questionnaire was considered to be able to capture aspirations of cumulative service orientation of employees on practices in their institutions. Target respondents of this study were employees of Bengkulu province regional government and Bengkulu city government agencies. This study was analyzed by using the two-step approach to structural equation modeling with Amos SPPS 16.0. The results of study showed that service orientation, job satisfaction, and organizational commitment do not have significant correlation on employee performance. In addition, there was no correlation between service orientation on job satisfaction and organizational commitment.*

**Keyword: Service Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Employee Performance.**

**PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai instansi pemerintah daerah merupakan faktor utama dalam mendukung program Pembangunan Pemerintah Daerah yang dituangkan dalam RPJMD. Kinerja pegawai tidak terlepas dari adanya komitmen organisasi yang muncul dari timbulnya kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya pasti akan memiliki komitmen terhadap organisasinya. Adanya kepuasan kerja dan komitmen organisasi akan berdampak pada layanan terhadap masyarakat sebagai pengguna jasa layanan.

Salah satu yang menjadi sorotan masyarakat pada dewasa ini adalah layanan dibidang administrasi pemerintahan. Kondisi layanan publik masih diwarnai oleh prosedur yang tidak jelas, lama, dan tidak ada limit waktu, mahal dan sarat dengan nuansa Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta terjadinya praktek pungutan liar (pungli), merupakan indikator rendahnya kualitas layanan publik di Indonesia. Keluhan-keluhan seperti inilah yang sering muncul dari masyarakat dalam penyelenggaraan layanan publik terutama dari rendahnya kualitas penyelenggaraan layanan publik. Sudah sepatutnya pemerintah

nerreformasi paradigma layanan publik tersebut. Reformasi paradigma layanan publik ini adalah penggeseran pola penyelenggaraan layanan publik dari yang semula berorientasi pemerintah sebagai penyedia menjadi layanan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, menunjukkan bahwa orientasi pelayanan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai saling memiliki keterkaitan.

Orientasi layanan menurut Lytle et al., (1998) dipandang sebagai "Keyakinan organisasi tentang prosedur, praktek, dan kebijakan organisasional yang berkelanjutan yang ditujukan untuk mendukung dan memberikan penghargaan terhadap perilaku pemberian layanan yang menciptakan dan menyajikan layanan prima". Sementara Bowen dan Schneider (1998) mendefinisikan orientasi layanan sebagai serangkaian aktifitas yang di design dan diarahkan untuk dapat menciptakan dan menyajikan layanan prima. Menurut Bowen dan Schneider (1998) orientasi layanan organisasi harus diterjemahkan ke dalam strategi organisasi jangka panjang untuk dapat menciptakan dan menyajikan pelayanan prima. Lytle et al. (1998) mengembangkan konstruk pengukuran orientasi layanan organisasi yang terdiri atas sepuluh dimensi dan 35 indikator.

Beer (1964) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap pekerja terhadap organisasi, pekerjaan mereka dan rekan kerja mereka, lalu mereka percaya kepuasan yang didasarkan pada aspek psikologis yang berkaitan dengan situasi kerja. Pendapat ini juga didukung oleh Locke (1976), kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan mereka atau pengalaman bekerja. Smith et al. (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau tanggapan afektif terhadap aspek situasi.

Untuk mempertahankan eksistensi suatu organisasi, komitmen yang kuat dari para pegawai sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Salancik's (1977) (dikutip dalam Armstrong, 2006) mengatakan bahwa komitmen merupakan perilaku berbasis keadaan, dimana seorang individu menjadi terikat oleh tindakannya dengan keyakinan yang mendasari aktifitas dan keterlibatannya sendiri. Keterikatan tersebut membuat pegawai merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi (Kohli dan Jaworski, 1990; Jaworski dan Kohli, 1993).

Kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi (Ivancevich M. John, 2007:85). Menurut Simamora (2004:339), kinerja adalah kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan pegawai dan merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:378) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Hal yang dilakukan dapat berupa pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktifitas yang dibutuhkan seorang pekerja (Gibson dkk. 2006:149). Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi anteseden dari kinerja pegawai pada perusahaan layanan publik. Kinerja pegawai dalam studi ini diidentifikasi menggunakan konstruk orientasi layanan organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

## **METODE**

Penelitian ini akan dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif, yang bertujuan untuk melakukan pengujian teori hubungan antar variabel yang akan diteliti (Indriantoro dan Supomo, 2002). Metode yang digunakan dalam penelitian ini

adalah survei dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Kuisioner disebarakan kepada seluruh pegawai di 7 (tujuh) Instansi Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu dan Pemerintah Daerah Kota Bengkulu. Dari 300 kuisioner yang disebarakan, sebanyak 239 kuisioner berhasil kembali untuk dianalisis. Pada penelitian ini peneliti menggunakan program Amos 16.0 serbagai sarana pengolahan data. Program ini mengharuskan peneliti menulis perintah *syntax* (perintah persamaan) dan hasilnya adalah *path diagram* yang dapat memberikan informasi mengenai *loading factor*, *t-value*, serta *error variance* dari indikator-indikator dalam variabel laten, serta hubungan kausal antara variabel eksogen dengan variabel endogen.

## PROSES DAN HASIL ANALISIS DATA

### Model Pengukuran

Lima puluh lima indikator pertanyaan digunakan untuk merepresentasikan empat konstruk laten dan sepuluh dimensi pada penelitian ini. Pada tahap awal, pengujian model pengukuran dilakukan terhadap data yang diperoleh hasil dari survei kuisioner kepada responden penelitian. Tujuan penggunaan model pengukuran adalah untuk menguji keterkaitan hubungan antar konstruk pada variabel (estimasi bobot faktor) dan hubungan antara konstruk satu dan lainnya. Berikut hasil uji reliabilitas dan validitas dari model pengukuran.

#### 1. Reliabilitas dari Pengukuran

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*. Uji reliabilitas bertujuan untuk melihat korelasi total antar ítem pengukuran. Korelasi antar ítem yang tinggi menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik terkait dengan skala. Korelasi total antar ítem lebih rendah dari 0,7 akan dieliminasi. Namun koefisien korelasi total ítem di bawah 0,7 akan tetap dipertahankan, karena apabila jika kita membuang ítem tersebut justru akan menghasilkan koefisien *Cronbach's alpha* yang rendah terkait dengan skala (Hair et al., 2010). Berdasarkan pada hasil output koefisien *Cronbach's alpha*, semua ítem dapat digunakan untuk analisis selanjutnya karena koefisien *Cronbach's alpha* yang dihasilkan memiliki nilai di atas > 0.70 dan koefisien *Cronbach's alpha* total lebih tinggi daripada koefisien *Cronbach's alpha* yang dihasilkan apabila salah satu indikator dari konstruk dibuang dari data.

#### 2. Validitas Konvergen

Pengujian validitas konvergen dilakukan pada setiap konstruk laten yang diamati. Validitas konvergen terbukti apabila nilai *variance extracted* (VE) yang diperoleh dari hasil *standardized loading estimates* memiliki nilai 0,5 atau lebih tinggi, dan idealnya adalah 0,7 (Hair et al., 2010). Konstruk laten orientasi layanan organisasi memiliki sepuluh dimensi utama, yang masing-masing memiliki dua hingga enam indikator pengukuran. Jumlah total indikator dari konstruk orientasi layanan organisasi adalah sebanyak 36 indikator. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa tidak semua dimensi dari orientasi layanan tersebut dapat digunakan untuk dianalisis. Dari sepuluh dimensi yang mewakili konstruk,

hanya lima dimensi yang dapat merepresentasikan dengan baik konstruk orientasi layanan organisasi. Kelima dimensi tersebut antara lain: visi layanan, kepemimpinan layanan, perlakuan pelanggan, teknologi jasa, dan pelatihan layanan. Tahap analisis selanjutnya hanya akan menyertakan lima dimensi orientasi layanan ini sementara kelima dimensi lainnya yang memiliki nilai validitas konvergen rendah akan dibuang dari data dan tidak dilanjutkan dalam analisis selanjutnya. Pada tahap selanjutnya, berdasarkan hasil pengujian analisis faktor konfirmatori seluruh item indikator lainnya telah memenuhi uji validitas konvergen karena telah memenuhi kriteria nilai bobot faktor di atas 0,5.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menilai validitas diskriminan dari konstruk laten. Validitas diskriminan ini bertujuan untuk mengukur sampai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Hair et al.(2010) menyatakan bahwa uji validitas diskriminan dapat dilihat dengan membandingkan antara kuadrat estimasi korelasi antar dua konstruk dengan *Average Variance Extracted (AVE)*. AVE harus lebih besar daripada kuadrat estimasi korelasi antar dua konstruk. Kemudian, hasil uji statistik menggunakan AMOS 16.0 mengindikasikan bahwa tidak ada permasalahan validitas diskriminan dalam penelitian ini.

### 3. Reliabilitas Konstruk

Untuk lebih memastikan ukuran reliabilitas dari konstruk model yang diusulkan, studi ini juga menggunakan reliabilitas konstruk sebagai ukuran reliabilitas. Ghazali (2008) menyatakan bahwa reliabilitas konstruk memberikan ukuran reliabilitas yang lebih baik dibandingkan dengan *Cronbach alpha*. Reliabilitas konstruk 0,70 atau lebih menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan reliabilitas 0,60 - 0,70 masih dapat diterima dengan syarat validitas indikator dalam model baik. Pengujian reliabilitas konstruk diperoleh dari hasil rumus statistik melalui jumlah standar loading ( $\sum \lambda_i$ ) yang dikuadratkan kemudian dibagi dengan jumlah standar loading ( $\sum \lambda_i$ ) dikuadratkan ditambah jumlah kesalahan pengukuran. Perhitungan reliabilitas konstruk dilakukan dengan menggunakan bantuan microsoft excel untuk mempermudah perhitungan statistik. Tabel 4.4 menunjukkan hasil pengujian *Cronbach alpha*, reliabilitas konstruk, dan *Average Variance Extracted (AVE)*.

Tabel 1. Reliabilitas konstruk, *Cronbach's alpha*, dan AVE

Keterangan	Reliabilitas Konstruk	Cronbach's alpha	Average Variance Extracted (AVE)
Orientasi Layanan Organisasi	0.962	0.954	0.689
Kepuasan Kerja	0.684	0.672	0.521
Komitmen Organisasi	0.586	0.575	0.465
Kinerja Karyawan	0.879	0.870	0.643

#### a. Indikator Tunggal Komposit

Karena sampel akhir dalam penelitian ini belum memenuhi persyaratan minimum terutama untuk dapat meminimalisasi masalah penyimpangan data sebagaimana yang dinyatakan oleh Hair et al. (2010) maka studi ini menggunakan indikator tunggal komposit. Purwanto (2002, 2003) juga menyatakan bahwa sampel yang kecil dan tidak memenuhi

kecukupan sampel dapat menyebabkan permasalahan identifikasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan kombinasi antar item pengukuran ke dalam satu indikator pengukuran untuk mengukur tiap konstruk yang diusulkan (Lihat Purwanto, 2002, 2003). Setelah dikompositkan, kemudian model penelitian tidak lagi dianggap sebagai variabel laten (dianggap sebagai *observed variable*).

### Lambda, Error Term dan Deviasi Standar

Koefisien yang digunakan untuk menguji model struktural berasal dari hitungan nilai komposit. Nilai komposit diperoleh dari koefisien bobot skor faktor yang berasal dari hitungan konfirmatori faktor analisis dikalikan dengan masing-masing skor indikator pertanyaan dalam kuesioner. *Lambdas* dan *error terms* indikator *manifest* dari konstruk laten digunakan untuk uji model struktural. Tabel 2 menunjukkan koefisien reliabilitas, *lambda*, *error term*, dan deviasi standar untuk masing-masing konstruk dalam model penelitian. Koefisien ini merupakan model pengukuran yang harus dianalisis terlebih dahulu untuk memastikan tercapainya input yang baik untuk analisis selanjutnya. Tujuan yang diperoleh untuk mendapatkan koefisien pengukuran yang bagus sebelum digunakan dalam model struktural untuk menguji hubungan konstruk yang dihipotesiskan. Proses ini merupakan pendekatan dua tahap (*two step approach to structural equation modeling* (Anderson dan Gerbing, 1988).

Tabel 2 *Lambda, Error term, dan Deviasi Standar*

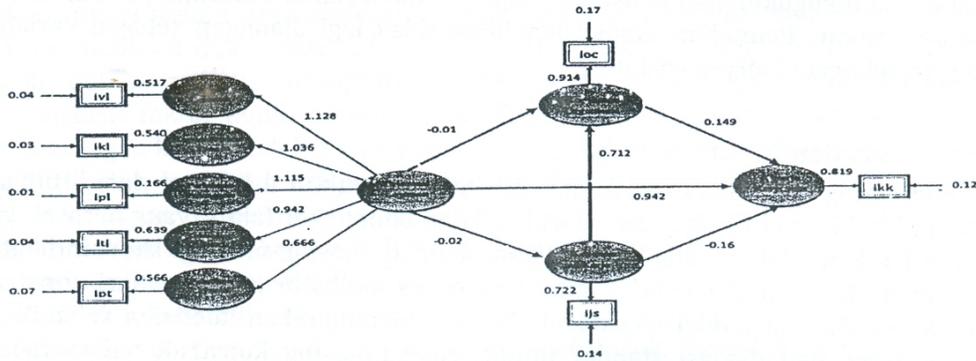
Konstruk Laten	Lambda ( $\lambda$ )	Error ( $\epsilon$ )	Deviasi Standar
Orientasi Layanan Organisasi	1.000	1.000	1.000
Kepuasan Kerja	0.722	0.144	0.816
Komitmen Organisasi	0.914	0.165	1.000
Kinerja Pegawai	0.819	0.117	0.887

Sumber: Hasil Olah Data

### b. Model Struktural

Setelah dilakukan pengujian model pengukuran yang meliputi uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten, tahap selanjutnya adalah melakukan pengujian model struktural. Ada dua tahap dalam melakukan pengujian model struktural, yaitu uji kesesuaian model (*Goodness of fit*) dan uji signifikansi koefisien jalur (*path coefficient*). Hasil uji fit model struktural menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa indeks kesesuaian model yang belum memenuhi kriteria fit. Hasil AMOS juga menyarankan beberapa solusi perbaikan fit model, yaitu dengan cara menambahkan jalur hubungan antar konstruk hasil dari indeks modifikasi. Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa penambahan jalur hubungan antar konstruk memerlukan dasar teoritis yang kuat, serta perlu juga dilihat signifikansi hubungan antara kedua konstruk tersebut. Respesifikasi model dengan menambahkan hubungan jalur antar konstruk tidak perlu dilakukan apabila hubungan antar kedua konstruk tersebut tidak signifikan meskipun hasil diagnostik model hasil dari indeks modifikasi menyarankan bahwa fit model dapat ditingkatkan ketika menambahkan jalur hubungan antar kedua konstruk tersebut. Secara umum indeks modifikasi menyarankan untuk menambahkan satu jalur hubungan. Penambahan jalur hubungan

dilakukan berdasarkan pada dukungan teoritis yang kuat dari literatur sebelumnya. Figur 2 menggambarkan model struktural setelah dilakukan respesifikasi model.



**Gambar 1. Hasil dari Two-step Approach SEM**

Hasil uji kesesuaian model dan uji signifikansi jalur secara ringkas digambarkan pada Tabel 3 dan Tabel 4 di bawah ini.

**Tabel 3. Indeks Kesesuaian Model Struktural Modifikasi**

Tipe <i>goodness of fit</i> model	Indeks <i>goodness of fit</i> model	Nilai yang direkomendasikan	Hasil	Keterangan
<i>Absolute fit measure</i>	Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	41.45	Baik
	Probabilitas (p)	$\geq 0,05$	0.001	Baik
	CMIN/df	$\leq 5.00$	2.438	Baik
	GFI	$\geq 0,90$	0.964	Baik
	RMSEA	$\leq 0,08$	0.078	Baik
	NFI	$\geq 0,90$	0.951	Baik
<i>Incremental fit measure</i>	TLI	$\geq 0,95$	0.951	Baik
	AGFI	$\geq 0,90$	0.923	Baik
	CFI	$\geq 0,90$	0.970	Baik

**Tabel 4. Uji Signifikansi Koefisien Jalur**

Covariances		Estimate	S.E	C/R	P
Komitmen Organisasi	☑ Orientasi Layanan	-0.013	0.059	-0.214	0.831
Kepuasan Kerja	☑ Orientasi Layanan	-0.015	0.077	-0.194	0.846
Kinerja Pegawai	☑ Orientasi Layanan	0.094	0.071	0.190	0.190
Kinerja Pegawai	☑ Kepuasan Kerja	-0.158	0.137	0.250	0.250
Kinerja Pegawai	☑ Komitmen Organisasi	0.149	0.141	0.290	0.290

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis hubungan antara konstruk endogen terhadap konstruk eksogen dalam model penelitian dapat dilihat dari nilai koefisien jalur pada path diagram. The results of the hypothesis testing are shown in Table 5.

Table 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Variabel Endogen	Variabel Eksogen	CR	p	Result
H1	Orientasi Layanan	Kepuasan Kerja	-0.214	0.831	Rejected
H2	Orientasi Layanan	Komitmen Pegawai	-0.194	0.846	Rejected
H3	Orientasi Layanan	Kinerja Pegawai	0.190	0.190	Rejected
H4	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	0.250	0.250	Rejected
H5	Komitmen Pegawai	Kinerja Pegawai	0.290	0.290	Rejected

## PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi layanan organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara orientasi layanan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga tidak terbukti dalam penelitian ini. Hasil temuan penelitian memberikan kontribusi yang unik, sejak hasil temuan penelitian ini bertentangan dengan hasil temuan penelitian sebelumnya. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Lytle dan Timmerman (2006) menemukan bahwa orientasi layanan organisasi berpengaruh signifikan terhadap luaran pegawai (kepuasan kerja dan komitmen organisasi), sementara hasil studi yang penulis lakukan bertolak belakang dengan hasil temuan Lytle dan Timmerman (2006), yang menemukan bahwa orientasi layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Studi ini memberikan kontribusi baru dalam bidang penyelidikan penelitian yang sama.

Permasalahan dalam hal kinerja pegawai merupakan permasalahan umum yang terjadi di hampir seluruh organisasi layanan publik Indonesia. Berbagai strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan masih belum mampu untuk mengatasi permasalahan kinerja pegawai di organisasi layanan publik. Hasil temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa orientasi layanan organisasi tidak cukup efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai. Nilai-nilai negatif telah mengakar di organisasi layanan publik Indonesia sehingga upaya perubahan yang dilakukan justru akan menimbulkan resistensi dari pegawai.

Orientasi layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Penerapan budaya organisasi yang berorientasi layanan justru menimbulkan ketidakpuasan pegawai karena mereka memandang dengan kinerja saat ini, *reward and salary* yang diperoleh akan tetap sama. Organisasi layanan publik butuh menerapkan strategi baru yang dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja pegawai. Penerapan kebijakan insentif berbasis kinerja dapat menjadi contoh yang baik strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh organisasi layanan publik, sejak kinerja pegawai merupakan pondasi dasar yang paling penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja yang baik dari organisasi layanan publik tentu saja akan berdampak positif pada citra organisasi layanan publik yang semakin baik di mata masyarakat.

Pada organisasi layanan publik, kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktifitas pegawai. Nilai-nilai negatif yang dibawa dari budaya lama telah menimbulkan perasaan puas dalam diri pegawai terhadap kondisi yang ada, sehingga strategi dan kebijakan yang menuju kearah pembaharuan organisasi justru dipandang sebagai beban dan memberatkan. Hampir seluruh PNS di

Indonesia memiliki komitmen terhadap organisasi tempatnya bekerja. Dengan menjadi PNS individu dapat mengurangi ketidakpastian terhadap kondisi yang ada, menerima gaji yang pasti setiap bulannya, hingga pada jaminan pensiun di hari tua. Hal tersebut menimbulkan komitmen PNS terhadap organisasi layanan publik di Indonesia. Meskipun demikian, komitmen tersebut tidak berdampak signifikan terhadap kinerja yang diharapkan dari PNS, dikarenakan pegawai yang mempunyai kinerja yang bagus atau pun pegawai yang mempunyai kinerja yang buruk mendapat *reward an salary* yang sama. Dalam organisasi pemerintahan tidak ada sistem *punishment* seperti pada perusahaan-perusahaan swasta. Pegawai yang mempunyai kinerja yang buruk paling hanya akan dievaluasi penempatannya.

### **SARAN DAN REKOMENDASI**

Dimensi orientasi layanan organisasi yang dipergunakan dalam studi ini diadaptasi dari hasil penelitian Lytle et al. (1998) yang menyelidiki orientasi layanan organisasi pada sektor bisnis. Beberapa dimensi dimungkinkan tidak relevan dipergunakan pada perusahaan layanan publik. Indikasi ini menimbulkan urgensi bagi penelitian lanjutan untuk terlebih dahulu mengidentifikasi berbagai faktor yang mendasari konstruk orientasi layanan organisasi. Tujuannya agar analisis yang dihasilkan dapat lebih baik dalam menggambarkan fenomenanya nyata yang diamati.

Lebih lanjut, sejak orientasi layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap luaran kinerja pegawai, model yang dibangun perlu untuk diujikan kembali pada perusahaan layanan publik secara lebih luas. Penelitian ini menggunakan objek penelitian hanya terbatas pada beberapa organisasi layanan publik dan masih belum mewakili perusahaan layanan publik secara luas. Untuk lebih memahami peran orientasi layanan pada sektor publik, studi lanjutan sangat diharapkan dalam mengidentifikasi keterkaitan antara iklim organisasi dan hasil luaran kinerja karyawan dari perusahaan layanan publik di Indonesia.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1982), "Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement," *Journal of Marketing Research*, Vol.19, pp.453-460.
- Beer. (1964) dalam Locke(1976) Hom, Griffeth, Ovalle, dan Steel. (1984) dalam Zeithmal et. al. (1990) dalam Hakim et. al. (2001). "Job Satisfaction in Call Centers:An Empirical Study in Canada". *International Journal of Management*, 30.2
- Bowen, G Siehl dan B. Schneider.(1989). "A Framework for Analizing Customer Service Orientation in Manufacturing". *Academy Management Review*, 14,75-79.
- Gibson, dkk. (2006). "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)". 1.1: 149.

Ghozali, I. (2008), *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi*, 3th ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J.F; W.C. Black; B.J. Babin; R.E. Anderson and R.L. Tatham (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. NJ: Pearson Prentice Hall.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2002). "Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen". Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.

Lytle R.S., Hom,P.W., dan Mokwa, M.P (1998). "SER\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientation". *Journal of Retailing* 136-147

Lytle, R.S., dan Timmerman, J.E. (2006), "Service Orientation and Performance: An Organizational perspective", *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 2, p. 136-147.

Purwanto, B.M. (2002), "The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.17, No.2, pp.150-169.

Purwanto, B.M. (2003), "The Effect of Managerial Orientation on Salespersons' Job Satisfaction," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.18, No.4, pp.418-430.

Smith et. al. (2013), Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in A Small and Medium Enterprise in Ibadan, South-Western, Nigeria". *Journal of Contemporary Research in Business*, 4.11