



KOMITMEN ORGANISASIONAL, MOTIVASI LAYANAN PUBLIK DAN KINERJA LAYANAN DALAM SEKTOR PUBLIK

(Studi Empiris di Pemerintah Daerah Kota Medan)

Arison Nainggolan^{a,*}, Mitha C. Ginting^b

^{a,b}Universitas Methodist Indonesia, Jalan Hang Tuah Nomor 8, Medan, Sumatera Utara, Indonesia

^{*}(arisonainggolan@gmail.com)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk membangun satu model manajemen kinerja Sektor Publik. Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat analisis statistik SmartPLS 2.0.M3. Penelitian ini dilakukan pada dinas dan badan yang ada dilingkungan pemerintah kota medan dengan menggunakan 162 sampel. Dari analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat hubungan signifikan antara hubungan kerja dengan atasan (HKDA) terhadap komitmen organisasional (KO) dan motivasi layanan publik (MLP). Sementara itu, tidak terdapat hubungan signifikan antara *organisasional tenure* terhadap komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Terlihat signifikan hubungan antara pengembangan karir (PK) terhadap komitmen organisasional (KO) namun tidak signifikan terhadap motivasi layanan publik (MLP). Persepsi Pegawai mengenai Organisasi (PPO) memengaruhi signifikan Komitmen Organisasional (KO) dan juga terhadap Motivasi Layanan Publik (MLP). Tuntutan akuntabilitas (TA) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (KO), namun berpengaruh terhadap motivasi layanan publik (MLP). Tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap komitmen (KO) dan motivasi layanan publik (MLP). Tidak terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja (K). Terdapat hubungan signifikan motivasi layanan publik (MLP) terhadap kinerja (K). Terakhir, bahwa komitmen organisasional tidak memediasi hubungan antara motivasi layanan publik terhadap kinerja.

Kata kunci: Kinerja, Komitmen Organisasional, Motivasi Layanan Publik

ABSTRACT

This study aims to build a performance management model. In this study, researchers used quantitative research methods with SmartPLS 2.0.M3 statistical analysis. This research was carried out on the government agencies in the city government. This research used 162 samples. From the analysis conducted, it can be seen that there was a significant relationship between working relationship with superior toward organizational commitment and public service motivation. Meanwhile, there was no significant relationship between organizational tenure

toward organizational commitment and public service motivation. There was a significant relationship between career developments toward organizational commitment but not significant with public service motivation. Employee Perception about Organizations has a significant effect on Organizational Commitment and also on Public Service Motivation. Accountability demands have no significant effect on organizational commitment, but significant on public service motivation. The level of education does not affect organizational commitment and public services motivation. There was no significant correlation between organizational commitments toward performance. There was a significant relationship between public service motivations toward performance. Finally, that organizational commitment does not mediate the relationship between public service motivations toward performance.

Keywords: *Performance, organizational commitment, public service motivation*

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai menjadi perhatian serius bagi organisasi, baik organisasi *profit oriented* maupun *non profit oriented*. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai akan menentukan eksistensi organisasi tersebut dalam jangka panjang. Dalam sektor publik khususnya lingkup pemerintahan, kinerja pegawai harus terus dievaluasi. Ini berkaitan dengan dampak langsung yang dirasakan oleh masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Friel (1998) mengatakan bahwa kinerja pegawai menjadi sangat penting dinilai oleh para manager instansi pemerintah mengingat perilaku dan kinerja pegawai negeri berdampak langsung dan signifikan terhadap kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Di pemerintahan kota medan, berdasarkan survey yang dilakukan harian kompas terhadap layanan birokrasi pemerintah, terdapat 4

(empat) persepsi yang melekat pada aparatur pemerintahan yaitu: *Pertama*, aparatur pemerintah daerah dalam menjalankan tugasnya cenderung berperilaku bukan sebagai abdi masyarakat. *Kedua*, setiap berhubungan dengan aparatur tidak menyenangkan. *Ketiga*, setiap berurusan dengan aparatur akan lebih cepat bila memberikan uang. *Keempat*, bahwa aparatur selalu mempersulit urusan masyarakat.

Temuan ini diperjelas oleh penelitian Muslim, dkk (2005) pada dinas kependudukan dan catatan sipil (Dukcapil) Kota Medan. Muslim, dkk (2005) menemukan bahwa persepsi masyarakat terhadap pelayanan masih berada pada tingkat buruk. Indikator buruk pada penelitian Muslim, dkk (2005) meliputi aparatur tidak ramah, keinginan untuk diberikan tips, tidak berada diloket layanan saat jam kerja, tidak tepat waktu. Hipotesis penulis,

kondisi ini terjadi ditenggarai oleh rendahnya komitmen organisasional dan motivasi pegawai. Untuk mengupayakan peningkatan komitmen organisasional dan motivasi, perlu dilakukan identifikasi faktor-faktor yang mendorong meningkatnya komitmen organisasional dan motivasi. Pengelolaan komitmen dan motivasi akan mengubah cara bekerja seseorang lebih bersemangat dan termotivasi untuk memberi layanan sepenuh hati

Berkaitan dengan faktor-faktor yang memengaruhi dan yang menyebabkan munculnya komitmen organisasional dan motivasi, penulis mengidentifikasi beberapa faktor eksternal dan internal yaitu: *organisasional tenure*, pengembangan karir, tuntutan akuntabilitas, hubungan kerja dengan atasan, pendidikan dan persepsi pegawai mengenai organisasi. *Organizational tenure* merupakan masa jabatan pegawai bekerja di organisasi tersebut. Pegawai dengan masa jabatan yang lebih lama biasanya akan memiliki hubungan yang kuat dengan organisasi, termasuk dengan rekan kerjanya. Masa kerja yang semakin lama biasanya akan menyebabkan munculnya komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Penelitian Camilleri (2007)

menemukan hubungan positif antara *organizational tenure* dengan komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Berkaitan dengan pengembangan karir, hal ini telah menjadi topik yang menarik untuk dikaitkan dengan motivasi dan komitmen. Dalam banyak kasus, pengembangan karir merupakan kriteria bagi banyak orang untuk memutuskan bergabung dengan sebuah organisasi. Pengembangan karir merupakan kesempatan yang diberikan organisasi kepada semua pegawai untuk meningkatkan karir di organisasi tersebut. Peningkatan karir biasanya akan diikuti oleh peningkatan jumlah gaji, inilah yang diprediksi mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Setiap pegawai pasti menginginkan peningkatan karir dalam pekerjaannya atau setidaknya terdapat kemajuan dalam karirnya. Penelitian *U.S. Merit Systems Protection Board* (1987) mengemukakan bahwa minimnya kesempatan pengembangan karir merupakan penyebab potensial karyawan *federal* meninggalkan pekerjaannya dari pemerintah.

Peningkatan tuntutan akuntabilitas yang diharapkan oleh masyarakat terhadap kinerja pegawai telah mendorong pemerintah untuk bertindak akuntabel, mendorong

perbaikan kualitas layanan. S.R Smith (1993) mengatakan bahwa tuntutan akuntabilitas telah mendorong kementerian dan lembaga harus menunjukkan keberhasilan program yang dilaksanakan demi mempertahankan anggaran dari pemerintah. Light (2000) dan Wilson (1989) mengatakan bahwa tuntutan akuntabilitas memiliki manfaat dalam meningkatkan kepercayaan dan mempertahankan dana pemerintah.

Berkaitan dengan tingkat pendidikan, Pegawai yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan cenderung lebih termotivasi ingin membuktikan diri bahwa pegawai tersebut mampu berkinerja lebih baik dibanding dengan pegawai dengan tingkat pendidikan lebih rendah. Hal ini akan mendorong pegawai yang tingkat pendidikannya lebih tinggi akan lebih termotivasi untuk berkinerja baik.

Pegawai yang memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan akan lebih menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini didorong oleh keinginan untuk tidak mengecewakan atasan. Biasanya hubungan yang baik akan membuat pegawai merasa lebih nyaman dalam menyampaikan pendapat atau kendala dalam pekerjaannya. Benkhoff (1997), Nyhan (2000) dan Camillari (2007) mengemukakan

bahwa pegawai yang memiliki hubungan kerja yang baik dengan atasan akan lebih termotivasi dan memiliki komitmen organisasional yang baik yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja pegawai yang akan membaik.

Persepsi pegawai mengenai organisasi merupakan faktor penting dalam kaitannya dengan komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Persepsi positif akan menimbulkan efek positif bagi pegawai. Biasanya pegawai yang memiliki persepsi positif akan organisasi tempatnya bekerja akan menimbulkan rasa bangga telah menjadi bagian organisasi tersebut. Hal ini menimbulkan efek ingin tetap bekerja pada organisasi tersebut. Camilleri (2007) menemukan bahwa persepsi pegawai mengenai organisasi berdampak positif terhadap komitmen organisasional, motivasi layanan publik, dan kinerja. Dilain pihak, Finegan (2000) menemukan bahwa persepsi pegawai mengenai organisasi berdampak positif terhadap komitmen organisasional, motivasi dan kinerja.

Jadi secara keseluruhan, komitmen organisasional, motivasi layanan publik dan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor *organisasional tenure*, pengembangan karir, tuntutan akuntabilitas, hubungan kerja dengan atasan,

tingkat pendidikan dan persepsi pegawai mengenai organisasi. Tujuan mengidentifikasi faktor-faktor ini dilakukan untuk membangun satu model manajemen kinerja sektor publik yang pada penerapannya dapat membantu pejabat Pembina kepegawaian daerah untuk merencanakan pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan Kota Medan.

TELAAH LITERATUR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Kinerja Layanan Aparatur Sipil Negara

Dalam UU no. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dikatakan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa. Sebagai pihak yang memiliki fungsi pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan pemersatu bangsa, maka Aparatur Sipil Negara diwajibkan memberi layanan yang berkualitas, memenuhi unsur kenyamanan, keramahan dan tepat waktu. Prawirosentono (1999) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawab masing-masing, tidak

melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Motivasi Layanan Publik

Motivasi pegawai organisasi sektor publik berbeda dengan motivasi pegawai organisasi sektor swasta. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa hal yaitu : pertama organisasi publik didanai oleh masyarakat melalui pajak sehingga orientasi organisasi sektor publik tidak untuk mencari laba, sedangkan organisasi swasta didanai oleh pemilik/investor perorangan yang berorientasi pada laba. Dalam penelitiannya, Luthans (1995) mengartikan motivasi yaitu suatu proses di dalam diri seseorang karena memiliki kebutuhan psikologis dan fisiologis sehingga menggerakkan perilaku atau dorongan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam pengertian itu, Luthans (1995) menjelaskan ada tiga unsur yang saling memengaruhi yaitu: kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan tujuan (*incentives*).

Perry (1996) berpendapat bahwa tingkat dan jenis motivasi layanan publik individu dan komposisi motivasi tenaga kerja memengaruhi prestasi kerja, dan efektivitas organisasi. Naff dan Crum (1999) menunjukkan bahwa motivasi sektor publik secara positif berhubungan

dengan kinerja terlepas dari bagaimana cara kinerja di ukur. Berkaitan dengan komitmen organisasional, penelitian Eby et al (1999) menemukan hubungan positif antara motivasi dan komitmen organisasional. Pegawai yang termotivasi biasanya akan menunjukkan kinerja lebih baik dan seiring dengan meningkatnya komitmen organisasional. Hal ini terjadi karena dorongan fisiologis dan psikologis yang menggerakkan perilaku untuk mencapai tujuan. Dari uraian diatas dirumuskan hipotesis berikut ini:

- H_{1a}: Motivasi layanan publik memengaruhi signifikan kinerja layanan Aparatur Sipil Negara
- H_{1b}: Motivasi layanan publik memengaruhi signifikan kinerja layanan Aparatur Sipil Negara yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

Komitmen Organisasional

Danny L. Bolfour *et al*, (1991) mengartikan komitmen organisasional sebagai rasa memiliki yang kuat dan keinginan kuat pegawai untuk menjadi bagian organisasi, keinginan untuk memberikan usaha yang lebih bagi organisasi dan menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Salah satu tujuan

manajemen yang mengurus pengembangan sumber daya manusia adalah mengupayakan peningkatan komitmen organisasional. Adler dan Corson (2003) mengemukakan bahwa kebijakan pengembangan sumber daya manusia memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan komitmen organisasional. Mowday *et al*. (1979) mengidentifikasi terdapat 3 unsur penting dalam komitmen organisasional. *Pertama*, kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. *Kedua*, adanya kemauan untuk memberikan usaha yang lebih pada organisasi diatas kepentingan sendiri. *Ketiga*, adanya keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota/bagian organisasi. Komitmen organisasional dibagi menjadi tiga bagian yaitu : komitmen *affective*, komitmen *normative* dan komitmen *continuance* (Allen dan Mayer, 1997). Penelitian Camilleri (2007) menemukan bahwa komitmen organisasional memengaruhi signifikan kinerja. Dari uraian diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₂: Komitmen organisasional memengaruhi signifikan kinerja layanan Aparatur Sipil Negara

Organizational Tenure

Organizational tenure diartikan sebagai lamanya masa kerja yang

telah dilalui oleh pegawai bersama dengan organisasi yang diukur dengan tahun. Pegawai yang telah lama bekerja disebuah organisasi biasanya akan terikat secara emosional dan akan sulit untuk meninggalkan organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Balfour and Wechsler (1996) menemukan bahwa pegawai publik yang telah lama bekerja dalam organisasi itu akan cenderung untuk menurunkan niat meninggalkan organisasi, hal ini dipengaruhi oleh ketertarikan psikologisnya. Penelitian Kushman (1992) menemukan hubungan positif antara *organizational tenure* dengan komitmen organisasional dan akan memengaruhi peningkatan motivasi. Dari penjelasan diatas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{3a}: *Organizational Tenure*
memengaruhi komitmen organisasional

H_{3b}: *Organizational Tenur*
memengaruhi motivasi layanan publik

Tuntutan Akuntabilitas

Tuntutan akuntabilitas berkaitan dengan pemenuhan keharusan atau setidaknya harapan dari pihak yang memberi wewenang kepada pihak lain yang diberi wewenang. Tuntutan akuntabilitas

terbentuk ketika satu pihak (pegawai) menerima sumber daya dan kewajiban-kewajiban yang dipercayakan kepadanya oleh pihak *superior* (pimpinan). Bila kondisi ini terjadi, maka menjadi keharusan bagi pihak yang menerima sumber daya untuk mempertanggungjawabkannya. Peningkatan tuntutan akuntabilitas terhadap sektor publik telah membuat pemerintah melakukan penilaian satuan organisasi (kementerian/lembaga) berbasis pada kinerja (S. R. Smith dan Lipsky, 1993).

Belakangan ini, kinerja menjadi tolak ukur produktivitas yang akan dikonversi menjadi reward bagi pegawai. Dalam PP no. 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS dijelaskan bahwa besaran gaji setiap PNS akan didasarkan dan dipengaruhi oleh kinerja PNS. Hal ini berbeda dari sebelumnya yang hanya didasarkan oleh pangkat dan golongan PNS. Light (2000); Wilson (1989) mengatakan bahwa tuntutan akuntabilitas akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan dapat mempertahankan dana yang diperoleh oleh pemerintah. Kim dan Lee (2007) menemukan hubungan instrume antara tuntutan akuntabilitas dengan keinginan berpindah dari organisasi. Sementara keinginan berpindah berhubungan

instrumen dengan komitmen organisasional (Aranya dan Ferris, 1984). Dari uraian di atas dirumuskan hipotesis:

H_{4a}: Tuntutan Akuntabilitas memengaruhi signifikan motivasi layanan publik Aparatur Sipil Negara

H_{4b}: Tuntutan Akuntabilitas memengaruhi signifikan komitmen organisasional Aparatur Sipil Negara

Tingkat Pendidikan

Penelitian Fuchs (1971) serta Hall dan Rabinowits (1977) mengemukakan bahwa pendidikan memengaruhi positif komitmen organisasional. Ini artinya orang yang lebih berpendidikan tinggi cenderung akan lebih berkomitmen, hal ini dikarenakan pegawai yang memiliki pendidikan lebih tinggi, akan cenderung termotivasi dan ingin membuktikan diri bahwa ia mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tingkat pendidikannya lebih rendah. Temuan Bateman & Strasser (1984); Lee & Maurer (1999); Michaels & Spector (1982); Naff & Crum (1999) menambahkan lagi bahwa pendidikan memengaruhi positif motivasi, selain itu wanita ditemukan lebih termotivasi dibanding pria. Sementara penelitian Grusky (1966) menemukan

bahwa wanita lebih berkomitmen daripada pria. Dari uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_{5a}: Tingkat pendidikan berhubungan positif dengan komitmen organisasional

H_{5b}: Tingkat pendidikan berhubungan positif dengan motivasi layanan publik

Peluang Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan kesempatan yang dimiliki individu untuk mengembangkan potensi diri dalam melakukan pekerjaan (Hammesi *et al*, 1992). Kesempatan pengembangan karir menjadi salah satu pertimbangan bagi pegawai sebelum melakukan pilihan tempatnya bekerja. Biasanya seiring dengan meningkatnya karir maka akan diikuti dengan bertambahnya gaji. Dengan adanya sistem pengembangan karir yang diterapkan dalam sebuah organisasi, karyawan memandang ini sebagai sebuah kesempatan untuk menaikkan kapasitas tanggungjawab, jabatan, gaji maupun *prestise*. Biasanya keadaan ini dapat memicu peningkatan motivasi, komitmen dan kinerja pegawai dan ini pertanda baik untuk organisasi. Dreher (1981), Kim dan Lee (2007), dan Hammesi *et al*. (1992) mengatakan bahwa seringkali

kenaikan pangkat berhubungan positif dengan meningkatnya gaji. Crewson (1997) mengatakan bahwa seseorang yang termotivasi dan berkomitmen banyak dipengaruhi oleh struktur kesempatan yang dimiliki organisasi, termasuk didalamnya kesempatan pengembangan karir. Dari uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H_{6a}: Peluang pengembangan karir memengaruhi signifikan komitmen organisasional
- H_{6b}: Peluang pengembangan karir memengaruhi signifikan motivasi layanan publik

Hubungan Kerja Dengan Atasan

Kondisi hubungan kerja dengan atasan yang baik berperan penting dalam menciptakan suasana bekerja nyaman bagi pegawai dan ini mengambil porsi dalam meningkatkan motivasi bagi diri pegawai. Liden (1997) mengemukakan bahwa karyawan dalam hubungan kerja dengan atasan yang tinggi akan mencurahkan lebih banyak waktu dalam pekerjaan dan mempunyai sikap yang baik dalam pekerjaan daripada karyawan yang hubungan kerja dengan atasan berkualitas rendah. Gerstner dan Day (1997) menambahkan bahwa hubungan kerja dengan atasan yang berkualitas

tinggi berkaitan dengan kompetensi, komitmen, kepuasan dan motivasi serta berhubungan dengan dengan pengunduran diri. Kim dan Lee (2007) menemukan bahwa salah satu alasan pegawai sektor publik meninggalkan pekerjaannya adalah karena konflik dengan atasan atau ketidakpuasan dengan atasannya, bukan semata karena ketidakpuasan dengan gaji yang mereka terima. Dari uraian di atas dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H_{7a}: Hubungan kerja dengan atasan memengaruhi signifikan komitmen organisasional
- H_{7b}: Hubungan kerja dengan atasan memengaruhi signifikan motivasi layanan publik

Persepsi Pegawai Mengenai Organisasi

Persepsi pegawai mengenai organisasi merupakan penilaian yang diberikan oleh pegawai mengenai organisasi tempatnya bekerja. Persepsi positif akan mendorong tindakan positif bagi organisasi. Demikian halnya dengan pegawai, apabila persepsi pegawai positif menilai organisasinya, maka hal ini akan memengaruhi tindakan pegawai menjadi positif. Persepsi pegawai dapat berupa apakah organisasi

dikelola dengan baik, apakah organisasi mendorong pengembangan ide baru, apakah organisasi menilai pegawai adalah asset organisasi yang harus dijaga, apakah organisasi responsive terhadap masalah yang muncul. Persepsi positif yang melekat pada pegawai akan mendorong munculnya rasa bangga telah menjadi bagian organisasi tempatnya bekerja yang pada akhirnya akan memunculkan motivasi melayani dan komitmen organisasional untuk melakukan tindakan-tindakan menjaga nama baik organisasi termasuk dengan meningkatkan kualitas kerja pegawai tersebut dalam organisasi itu. Camilleri (2007) menemukan bahwa persepsi pegawai mengenai organisasi memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Dari penjelasan diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H_{8a}: Persepsi pegawai mengenai organisasi memengaruhi signifikan komitmen organisasional Aparatur Sipil Negara
- H_{8b}: Persepsi pegawai mengenai organisasi memengaruhi signifikan motivasi layanan publik ASN

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian konfirmatoris (*confirmatory research*). Penelitian konfirmatoris adalah penelitian yang menganalisis bagaimana suatu variabel memengaruhi variabel lain yang dilakukan dengan menguji hipotesis yang dilandasi oleh teori-teori yang sudah ada (Hair *et al*, 2013; dalam Sholihin, 2013). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer yang langsung diperoleh dari narasumber dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara yang ada lingkungan pemerintahan kota medan dengan objek penelitian dinas dan nstr. Sampel yang dikumpulkan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu dengan kriteria ASN dijabat pelaksana administrasi (meliputi staf umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi) yang sudah menjabat minimal 3 tahun. Dipertimbangkan pegawai yang sudah bergabung minimal 3 tahun sudah mamahami pelayanan yang dijalankan di organisasi. Selain itu, sampel yang diambil adalah pejabat pelaksana

yang bertanggungjawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik dan administrasi pemerintahan (UU ASN, 2014) dengan jumlah sampel sebanyak 370 sampel.

Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Data yang diolah dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dengan survey. Peneliti akan membagikan instrument berupa kuisioner ini kepada responden. Responden akan diberi waktu 1 minggu untuk mengisi kuisioner. Kemudian minggu berikutnya, peneliti akan mengumpulkan kuisioner yang sudah diisi. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, 1 mewakili sangat tidak setuju, 4 mewakili sangat setuju.

Teknik Analisis Data

Uji hipotesis yang digunakan adalah SmartPLS (Smart Partial Least Square). Penggunaan PLS dipertimbangkan lebih tepat karena dapat menguji secara simultan/serempak model pengukuran dan pengujian model struktural (Hartono, 2011).

Merancang dan Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural merupakan model yang menggambarkan prediksi

hubungan antar konstruk dependen dan independen. Analisis model struktural digunakan untuk memastikan model yang dibangun *robust* dan akurat. Untuk mengevaluasi model ini, dilakukan dengan melihat nilai R Square (R^2). Bila nilai R^2 semakin tinggi (mendekati 1,00) diartikan semakin baik model yang dibangun (diajukan).

Merancang dan Mengevaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator dengan variabel laten/konstruk. Model pengukuran digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Uji validitas merupakan pengujian instrument yang digunakan dalam penelitian. Pengujian ini dilakukan untuk memastikan apakah instrument yang digunakan mengukur apa yang seharusnya diukur. Sementara reliabilitas merupakan konsistensi instrument bila digunakan untuk masa yang akan nstru dengan objek yang sama. Untuk mengevaluasi validitas model ini dapat dilihat dari beberapa ukuran yaitu *convergent validity* dan *diskriminan validity*, *average varian extracted* (AVE). Sementara untuk mengevaluasi reliabilitas model dapat dilihat dari

beberapa ukuran yaitu *nstrument* *alpha* dan *composite reliability* (Tabel 1).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas diperoleh melalui uji *T-statistic* yang dihasilkan dari proses *bootstrap*. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai *T-table*

dengan nilai *T-statistics* yang dihasilkan dari proses *bootstrap*. Hipotesis diterima (terdukung) jika nilai *T-statistics* lebih tinggi dibandingkan nilai *T-table*. Dengan tingkat keyakinan 95 persen (*alpha* 5 persen), maka nilai *T-table* untuk uji hipotesis satu ekor (*one-tailed*) adalah $\geq 1,64$ (Hair dkk., 2006 dalam Hartono, 2009).

Tabel 1. Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS

Uji Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Tumbs
Validitas Konvergen	Faktor <i>Loading</i>	>0,7
	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	>0,5
	<i>Communality</i>	>0,5
Validitas Diskriminan	<i>Cross Loading</i>	>0,7 dalam satu variabel
Reliabilitas	<i>Cronbach Alpha</i>	>0,7
Reliabilitas	<i>Composite Reliability</i>	>0,7

Sumber: Chin (1995) dalam Hartono (2011)

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Organizational Tenure

Organizational tenure diartikan sebagai lamanya masa kerja yang telah dilalui oleh pegawai bersama dengan organisasi yang diukur dengan tahun. Untuk mengukur variabel ini, responden diminta mengisi kuisioner pada kolom masa kerja.

Peluang Pengembangan Karir

Peluang pengembangan karir diartikan sebagai kesempatan yang

dimiliki oleh pegawai untuk meningkatkan karir dan mendapat jabatan yang lebih tinggi. Untuk mengukur variabel ini, Peneliti menggunakan *nstrument* yang telah dikembangkan oleh Kim dan Lee (2007). Skala yang digunakan untuk mengukur *nstrument* ini menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju. Semakin tinggi angka yang dipilih responden menandakan semakin tinggi tingkat kepuasan responden

terhadap peluang pengembangan karir dalam organisasi.

Motivasi Layanan Publik

Motivasi layanan publik diartikan sebagai ketertarikan pada kepentingan publik (*commitment to public interest*), Belas kasih (*compassion*), Pengorbanan diri (*self sacrifice*). Untuk mengukur variabel ini, peneliti akan menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Perry (1996). Instrumen pengukuran menggunakan 9 (nstrume) pertanyaan (terdapat pada lampiran pertanyaan). Skala yang digunakan untuk mengukur nstrument menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju. Semakin tinggi angka yang dipilih responden menandakan semakin baik motivasi layanan publik Aparatur Sipil Negara (PNS).

Tuntutan Akuntabilitas

Tuntutan akuntabilitas diartikan sebagai suatu kewajiban pemerintah daerah maupun pejabat pelaksana daerah yang bekerja di pemerintah daerah untuk taat dan melakukan tindakan yang sesuai dengan capaian yang diharapkan. Untuk mengukur variabel ini, peneliti menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Kim dan Lee (2007). Instrumen

pengukuran menggunakan 4 (empat) pertanyaan (terdapat dalam lampiran pertanyaan). Skala yang digunakan untuk mengukur nstrument ini menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju. Semakin tinggi angka yang dipilih responden menandakan semakin baik tingkat akuntabilitas responden dalam pekerjaannya.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional diartikan sebagai suatu keinginan yang muncul karena faktor-faktor perasaan cinta (*affective*) terhadap organisasi, perasaan wajib (*normative*) dan kekawatiran biaya, resiko kehilangan pekerjaan (*continuance*). Untuk mengukur variabel ini, peneliti menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997). Instrumen pengukuran menggunakan 9 (nstrume) pertanyaan (terdapat pada lampiran pertanyaan). Skala yang digunakan untuk mengukur nstrument menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju. Semakin tinggi angka yang dipilih responden menandakan semakin baik komitmen organisasional Aparatur Sipil Negara (PNS).

Hubungan Kerja Dengan Atasan

Hubungan kerja dengan atasan diartikan sebagai hubungan bawahan dengan atasan yang meliputi (1) inisiatif pemimpin (*Leadership Initiating Structure*), (2) pertimbangan pemimpin (*Leadership Consideration*), (3) kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*), (4) komunikasi pemimpin (*Leadership Communication*). Untuk mengukur variabel ini, peneliti menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh House dan Dessler, 1974. Instrumen pengukuran menggunakan 12 (dua belas) pertanyaan (terdapat pada lampiran pertanyaan). Skala yang digunakan untuk mengukur instrument menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju. Semakin tinggi angka yang dipilih responden menandakan semakin baik hubungan antara bawahan dan atasan yang terjalin.

Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan diukur melalui pendidikan terakhir yang ditempuh responden. Untuk mengukur variabel ini, responden akan diminta mengisi kuisisioner pada kolom tingkat pendidikan.

Persepsi Pegawai Mengenai Organisasi

Persepsi pegawai mengenai organisasi diartikan sebagai cara pandang atau tanggapan pegawai terhadap organisasi. Untuk mengukur variabel ini, peneliti menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Sharma, Netemeyer, Mahajan (1990). Instrumen pengukuran menggunakan 6 (enam) pertanyaan. Skala yang digunakan untuk mengukur instrument menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) setuju dan (4) sangat setuju.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuisisioner yang dibagikan langsung kepada SKPD Dinas dan Badan di Pemerintah daerah Kota Medan. Untuk membagikan kuisisioner, peneliti memerlukan waktu tiga minggu. Kemudian diminggu berikutnya peneliti mengumpulkan kuisisioner ini. Tabel 2 memberikan gambaran mengenai tingkat *response rate* dalam penelitian ini.

Tabel 3. Response Rate

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuisioner yang disebarakan	370
Jumlah kuisioner yang kembali	217
Jumlah kuisioner yang tidak dapat digunakan	55
Jumlah kuisioner yang dapat digunakan	162
Tingkat pengembalian	58,64%
Tingkat pengembalian data yang dapat digunakan	43,8%

Sumber: Data Primer diolah

Tabel 4. Profil Responden (Jenis Kelamin, Pendidikan, lamanya bekerja)

Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Pria	92	56,79%
Wanita	70	43,21%
Pendidikan		
SMA	17	10,49%
Diploma	13	8,02%
S1	97	59,87%
S2	35	21,60%
Lama Bekerja (tahun)		
3-5	27	16,67%
6-8	62	38,27%
9-11	53	32,71%
>12	20	12,34%

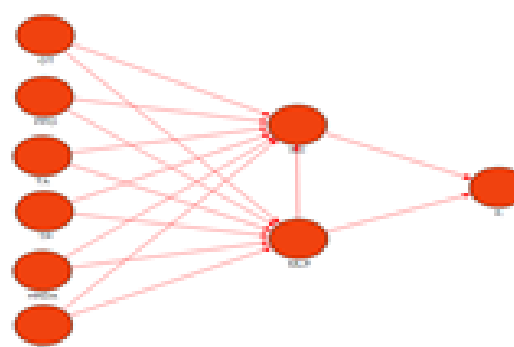
Sumber: Data Primer diolah

Analisis Data Kuantitatif

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan alat analisis PLS (*Partial Least Square*) yang memerlukan beberapa prosedur yaitu:

1. *Merancang Model Struktural (Inner Model)*

Model struktural ini menjelaskan bagaimana hubungan antar konstruk dependen dan independen. Pada penelitian ini, terdapat 6 konstruk anteseden, 2 konstruk independen dan 1 konstruk dependen. Gambar 1 menampilkan rancangan model struktural yang digunakan.



Gambar 1. Model struktural
Sumber: *Output SmartPLS*

2. *Merancang Model Pengukuran*

Model pengukuran menggambarkan hubungan antara indikator dengan variabel laten/konstruk. Gambar 2

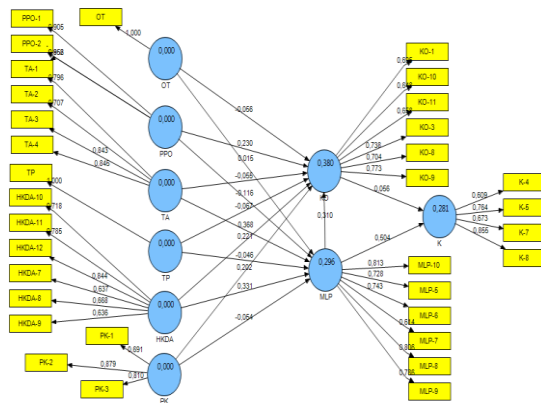
menampilkan model pengukuran analisis jalur dalam penelitian ini.



Gambar 2. Model Pengukuran
Sumber: Output SmartPLS

3. Evaluasi Model Pengukuran

Gambar diagram jalur hasil analisis iterasi algoritma PLS dibawah ini merupakan evaluasi model pengukuran:



Gambar 3. Diagram Jalur Hasil Analisis (Iterasi Algoritma PLS)
Sumber: Output SmartPLS

Uji Validitas Konvergen

Nilai validitas konvergen dilihat dari skor AVE dan *Communality*. Dari tabel diatas terlihat skor AVE dan *Communality* masing-masing diatas 0,5 ini artinya bahwa indikator di

suatu konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang dari 0,5). Skor AVE tertinggi ada pada konstruk PPO (0.8195) sementara yang terendah ada pada konstruk KO (0.4953). Meskipun idealnya skor AVE seharusnya >0,5 namun 0,4 masih diberi toleransi (Lai dan Fan, 2008; Vinzi *et al*, 2010). Sedangkan skor *communality* tertinggi juga terdapat pada konstruk PPO (0,8195) dan terendah juga terdapat pada konstruk KO (0,4953).

Uji Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan dilihat dari skor *cross loading*. Skor minimum yang dipersyaratkan >0,6. Dari uji validitas terlihat masing-masing indikator dalam konstruk sudah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Parameter uji reliabilitas suatu konstruk dilihat dari skor *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Diperkirakan bahwa skor minimal *cronbach's alpha* >0,6 dan skor *composite reliability* >0,7 (Hartono, 2011). Uji reliabilitas menunjukkan, *cronbach's alpha* tertinggi dimiliki oleh konstruk PPO (0,952) dan terendah dimiliki oleh konstruk K (0.609). Setelah mengevaluasi criteria yang dipersyaratkan maka indikator

masing-masing konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, dengan demikian konstruk menjadi layak digunakan untuk menguji hipotesis.

Evaluasi Model Struktural

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R². Terlihat bahwa nilai R² konstruk K sebesar 28%. Ini artinya bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan konstruk Kinerja sebesar 28,06%. Selain itu, konstruk KO memiliki skor 38,04%. Ini berarti bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan konstruk Kinerja sebesar 28,06%. Selain itu, konstruk KO memiliki skor 38,04%. Ini berarti bahwa model penelitian

yang diajukan dapat menjelaskan konstruk komitmen organisasional sebesar 38,04%. Sedangkan konstruk MLP memiliki skor 29,58%. Artinya bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan konstruk motivasi layanan publik sebesar 29,58% dan sisanya dijelaskan oleh konstruk lain diluar model yang diajukan.

Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian model struktural dengan memakai fungsi *bootstrapping* yang ada pada alat analisis PLS. Tabel dibawah ini menyajikan koefisien jalur yang dihasilkan dari proses bootstapping pada alat analisis PLS.

Tabel 5. *Path Coefficient: Mean, STDEV, T-Values*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>Standard Error (STERR)</i>	<i>T Statistics (O/STERR)</i>
HKDA -> KO	0,221	0,228	0,059	0,059	3,724
HKDA -> MLP	0,331	0,334	0,067	0,067	4,946
KO -> K	0,056	0,061	0,074	0,074	0,763
MLP -> K	0,504	0,506	0,059	0,059	8,544
MLP -> KO	0,310	0,306	0,064	0,064	4,882
OT -> KO	-0,056	-0,051	0,053	0,053	1,060
OT -> MLP	0,015	0,020	0,056	0,056	0,268
PK -> KO	0,202	0,206	0,060	0,060	3,375
PK -> MLP	-0,054	-0,048	0,080	0,080	0,674
PPO -> KO	0,230	0,230	0,049	0,049	4,732
PPO -> MLP	-0,116	-0,102	0,055	0,055	2,100
TA -> KO	-0,055	-0,063	0,082	0,082	0,661
TA -> MLP	0,368	0,367	0,064	0,064	5,773
TP -> KO	-0,067	-0,071	0,061	0,061	1,097
TP -> MLP	-0,046	-0,043	0,060	0,060	0,774

Sumber: *Output SmartPLS*

Pembahasan

Motivasi Layanan Publik Memengaruhi Signifikan Kinerja Layanan Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara motivasi layanan publik dengan kinerja ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 8,544. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-Table* yang ditentukan $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{1a} pada penelitian ini terdukung.

Motivasi Layanan Publik Memengaruhi Signifikan Kinerja Layanan Aparatur Sipil Negara Dimediasi oleh Komitmen Organisasional

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara motivasi layanan publik terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen organisasional tidak terdukung ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0,763. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-Table* yang ditentukan $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{1b} pada penelitian ini tidak terdukung.

Komitmen Organisasional Memengaruhi Signifikan Kinerja Layanan Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0,763. Nilai ini lebih kecil dari *T-table* sebesar $\geq 1,64$.

Dengan demikian hipotesis H_2 tidak terdukung

Organisasional Tenure Memengaruhi Signifikan Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara *Organisasional Tenure* dengan komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 1,060. Nilai ini lebih kecil dari *T-table* sebesar $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{3a} tidak terdukung.

Organisasional Tenure Memengaruhi Signifikan Motivasi Layanan Publik Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0,268. Nilai ini lebih kecil dari *T-table* sebesar $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{3b} tidak terdukung.

Tuntutan Akuntabilitas Memengaruhi Signifikan Motivasi Layanan Publik Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan Komitmen Organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0,661. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-table* $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{4a} tidak terdukung.

Tuntutan Akuntabilitas Memengaruhi Signifikan Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 5,773. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{4b} terdukung

Tingkat Pendidikan Memengaruhi Signifikan Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tingkat pendidikan dengan komitmen organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 1,097. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-table* $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{5a} tidak terdukung.

Tingkat Pendidikan Memengaruhi Signifikan Motivasi Layanan Publik Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tingkat pendidikan dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0,774. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-table* $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{5b} tidak terdukung

Peluang Pengembangan Karir Memengaruhi Signifikan Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan Komitmen Organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3,375. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* sebesar $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{6a} terdukung.

Peluang Pengembangan Karir Memengaruhi Signifikan Motivasi Layanan Publik Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0,674. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-table* sebesar $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{6b} tidak terdukung.

Hubungan Kerja Dengan Atasan Memengaruhi Signifikan Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan Komitmen Organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3,724. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{7a} terdukung.

Hubungan Kerja Dengan Atasan Memengaruhi Signifikan Motivasi Layanan Publik Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4,946. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* sebesar $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{7b} terdukung.

Persepsi Pegawai Mengenai Organisasi Memengaruhi Signifikan Komitmen Organisasional Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4,732. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* sebesar $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{8a} terdukung.

Persepsi Pegawai Mengenai Organisasi Memengaruhi Signifikan Motivasi Layanan Publik Aparatur Sipil Negara

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,100. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* sebesar $\geq 1,64$. Dengan demikian H_{8b} terdukung.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk membangun satu model manajemen kinerja Sektor Publik. Dari analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat hubungan signifikan antara hubungan kerja dengan atasan (HKDA) terhadap komitmen organisasional (KO) dan motivasi layanan publik (MLP). Sementara itu, tidak terdapat hubungan signifikan antara *organisasional tenure* terhadap komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Terlihat signifikan hubungan antara pengembangan karir (PK) terhadap komitmen organisasional (KO) namun tidak signifikan terhadap motivasi layanan publik (MLP).

Persepsi Pegawai mengenai Organisasi (PPO) memengaruhi signifikan Komitmen Organisasional (KO) dan juga terhadap Motivasi Layanan Publik (MLP). Tuntutan akuntabilitas (TA) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (KO), namun berpengaruh terhadap motivasi layanan publik (MLP). Tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap komitmen (KO) dan motivasi layanan publik (MLP). Tidak terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasional terhadap

kinerja (K). Terdapat hubungan signifikan motivasi layanan publik (MLP) terhadap kinerja (K). Terakhir, bahwa komitmen organisasional tidak memediasi hubungan antara motivasi layanan publik terhadap kinerja.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan dan mendorong kegiatan-kegiatan yang menyebabkan peningkatan komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Sebagai contoh, penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi pegawai mengenai organisasi (PPO) memengaruhi komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Hal ini menjadi petunjuk bagi pejabat Pembina kepegawaian daerah untuk mulai memikirkan bagaimana menciptakan persepsi positif pegawai mengenai organisasinya. Persepsi positif dapat dicapai dengan cara-cara organisasi tersebut dikelola dengan baik, apakah masyarakat dijadikan sebagai fokus pelayanan mereka, apakah pegawai diberdayakan organisasi, apakah organisasi fleksibel dan cepat dalam menanggapi masalah. Selain temuan diatas, tuntutan akuntabilitas (TA) memengaruhi motivasi layanan publik (MLP). Dengan hubungan signifikan ini, maka pejabat Pembina

kepegawaian daerah harus meningkatkan pengawasan terhadap ketaatan pegawai dan capaian yang diharapkan dari pekerjaan pegawai tersebut. Pengawasan yang dilakukan ini, akan meningkatkan motivasi layanan publik pegawai dan akhirnya meningkatkan kinerja pegawai itu.

Hubungan kerja dengan atasan (HKDA) memengaruhi signifikan terhadap komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Hubungan signifikan ini dapat menjadi petunjuk bagi Pejabat Pembina kepegawaian daerah bahwa atasan harus menjaga hubungan baik dengan pegawai. pengembangan karir (PK) juga ditemukan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. dari temuan ini, pejabat Pembina kepegawaian dapat menstimulus pegawai melalui pengembangan karir. Dengan mengetahui hasil penelitian ini, maka pejabat Pembina kepegawaian daerah dapat merencanakan hal-hal penting yang berkaitan dengan peningkatan komitmen organisasional dan motivasi layanan publik yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja layanan ASN.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih hanya menggunakan 162 responden aparatur sipil Negara pada

pemerintah kota medan, kedepannya dapat menggunakan lebih banyak responden dan meliputi berbagai pemerintah daerah yang ada di Indonesia.

REFERENSI

- Adler, R., dan Corson, D. 2003. Organizational commitment, employees and performance. *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, 82(3), 31-33.
- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-19.
- Balfour, L. Danny., Wechsler, Barton. 1991. Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizations. *Public Productivity & Manajement Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 355-367.
- Benkhoff, B. 1997. Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 50(6), 701-726.
- Camilleri, Emanuel., dan Van Der Heijden, Beatrice, I.J.M. 2007. Organizational Commitment, Public Service Motivation and Performance Within the Public Sector. *Public Performance & Manajement Review*, Vol. 31, 241-274.
- Finegan, J.E., 2000. The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-164.
- Flippo, Edwin B. 1984. *Personnel Manajement*. McGraw-Hill, Inc.
- Friel, Brian. (1998). Faith Healers. *Government Executive* 30(4), 43-45.
- Gerstner, C.R., dan Day, D.V. 1997. Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory : Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6, 827-844.
- Hemmasi, Masoud; Graf, Lee A; Lust, John A., 1992. Correlated of Pay and Benefit Satisfaction : the Unique Case of Public University Faculty. *Public Personal Manajement* 21(4), 429-443.
- Kacmar, M.K., Bozeman, D.P, Carlson, D.S., & Anthony, W.P. 1999. An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52(3), 383-416.
- Kim, Seok-Eum., Lee, Jung-Wook. 2007. Is Mission Attachment an Effective manajement Tool for Employee Retention. *Review of Public Personnel Administration*, 27: 227-248.
- Light, P. C. 2000. Making nonprofits work: A report on the tides of nonprofit management reform. Washington, DC: *Brookings Institution*.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw Hill Inc. Singapore.
- Muslim, dkk 2005. Persepsi Masyarakat Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Dinas Kependudukan Kota

Medan. Jurnal Studi
Pembangunan, Vol 1 No 1.

Nyhan, R.C. 2000. Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Perry, J. 1996. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.

Prawirosentono, Suyadi, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPF E Yogyakarta.

Smith, S. R., & Lipsky, M. 1993. *Nonprofits for hire: The welfare state in the age of contracting*. Cambridge, MA: Harvard University.

U.S. Merit Systems Protection Board. 1987. Working for the federal government: Job satisfaction and federal employees. *Washington, D.C.: GPO*.

Undang-undang RI no. 05 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-803.

Wilson, J. Q. 1989. *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books.