

## Analisis Anteseden Komitmen Organisasional, Motivasi Layanan Publik Dan Kinerja Layanan Dalam Sektor Publik

**Melanthon Rumapea**

Universitas Methodist Indonesia

Jln. Hang Tuah No. 8 Kec. Medan Polonia 20151

Korespondensi: [melanthonrumapea@gmail.com](mailto:melanthonrumapea@gmail.com)

**Arison Nainggolan**

Universitas Methodist Indonesia

Jln. Hang Tuah No. 8 Kec. Medan Polonia 20151

DOI: <https://doi.org/10.30596/jrab.v18i2.3307>

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji persepsi pegawai mengenai organisasi (PPO), hubungan kerja dengan atasan (HKDA), pengembangan karir (PK) dan tuntutan akuntabilitas (TA) merupakan faktor-faktor yang mendorong timbulnya komitmen organisasional (KO) dan motivasi layanan publik (MLP), serta menguji apakah motivasi layanan publik (MLP) dan komitmen organisasional (KO) mempengaruhi signifikan pada kinerja (K). Setelah dilakukan analisis statistik ditemukan bahwa terdapat hubungan signifikan motivasi layanan publik (MLP) terhadap kinerja (K), namun tidak terdapat hubungan signifikan komitmen organisasional (KO) terhadap kinerja (K). Sementara itu, tuntutan akuntabilitas (TA) tidak mempengaruhi signifikan komitmen organisasional (KO), berbeda halnya terhadap motivasi layanan publik (MLP), tuntutan akuntabilitas (TA) berpengaruh signifikan terhadap motivasi layanan publik (MLP). Hubungan kerja dengan atasan (HKDA) terhadap komitmen organisasional dan motivasi layanan publik berpengaruh signifikan. Berbeda halnya dengan hubungan pengembangan karir (PK) terhadap komitmen organisasional (KO) dan motivasi layanan publik (MLP), tidak ditemukan hubungan signifikan terhadap kedua variabel ini. Persepsi pegawai mengenai organisasi (PPO) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional (KO) dan motivasi layanan publik (MLP).

**Kata kunci :** Kinerja, Komitmen Organisasional, Motivasi, Anteseden

**Abstract :** *This research aims to test the perception of employees regarding the Organization (PPO), working relationship (HKDA), Career development (PK) and accountability demands (TA) are factors that encourage the emergence of organisational commitment (KO) and motivation for public service (MLP), as well as testing whether public service motivation (MLP) and organisational Commitment (KO) affect significantly on performance (K). After a statistical analysis was found that there was a significant relationship of public service motivation (MLP) to Performance (K), but there was no significant association of organisational Commitment (KO) on performance (K). Meanwhile, accountability demands (TA) do not affect the significant organizational commitments (KO), as well as the public service motivation (MLP), accountability demands (TA) significant effect on public service motivation (MLP). Working relations with superiors (HKDA) of organisational commitment and public service motivation have significant effect. Unlike the career development relationship (PK) of organisational Commitment (KO) and public service motivation (MLP), no significant relationship is found on these two variables. Employee perception of the Organization (PPO) has significant effect on organisational commitment (KNOCKOUT) and public service motivation (MLP).*

**Keywords:** *Performance, organisational commitment, motivation, antecedent*

**Cara Sitasi :** Rumapea, Melanthon., Arison Nainggolan, (2018). Analisis Anteseden Komitmen Organisasional, Motivasi Layanan Publik Dan Kinerja Layanan Dalam Sektor Publik. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 18(2), 127-139. <https://doi.org/10.30596/jrab.v18i2.3307>

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai bagi organisasi sektor publik maupun swasta, merupakan hal yang harus selalu dievaluasi, kinerja digunakan oleh organisasi sebagai indikator untuk menilai seorang pegawai apakah memenuhi syarat untuk tetap menjadi bagian organisasi maupun departemen tertentu atau harus dimutasi pada departemen lain. 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. Kinerja berkaitan dengan pencapaian tugas individu yang dikerjakan untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Prawirosentono (1999) mengatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas masing-masing dengan satu maksud mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan cara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kenyataannya kinerja tidak dapat berdiri sendiri, kinerja selalu dilatarbelakangi oleh faktor-faktor yang mendorongnya. Kinerja adalah output yang muncul akibat adanya faktor-faktor yang mendorongnya. Sebelum dan sesudah seseorang bergabung dengan sebuah organisasi terdapat faktor-faktor eksternal maupun internal yang menyebabkan dan mempengaruhi motivasi kerja, komitmen melayani yang pada akhirnya akan mempengaruhi bagus tidaknya kinerja seseorang dalam organisasi itu. Nyatanya, kehadiran faktor-faktor eksternal dan internal itu sering luput dari perhatian manajemen instansi pemerintah dalam hal ini adalah pejabat Pembina kepegawaian daerah propinsi/kabupaten/kota (PP no. 9 tahun 2003). Padahal, jika kehadiran faktor-faktor eksternal dan internal itu dikelola dengan baik, maka kesuksesan dalam memberikan layanan yang berkualitas bukanlah hal yang sulit untuk dicapai. Dalam kenyataan, kinerja layanan pegawai negeri sipil masih berada pada kondisi buruk dari perspektif masyarakat. Berdasarkan survei yang dilakukan Harian Kompas terhadap layanan birokrasi pemerintah, terdapat 4 persepsi yang melekat pada aparatur pemerintah yaitu : *Pertama* aparatur pemerintah daerah dalam menjalankan tugasnya cenderung berperilaku bukan sebagai abdi masyarakat.

Berkaitan dengan tuntutan akuntabilitas, peningkatan perhatian dan tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas telah mendorong pemerintah untuk bertindak akuntabel dan memperbaiki kualitas layanan yang diberikan. S. R. Smith & Lipsky (1993) mengatakan tuntutan akuntabilitas telah mendorong kementerian/lembaga harus menunjukkan keberhasilan program yang dilaksanakan demi mempertahankan aliran dana dari pemerintah. Light (2000); Wilson (1989), mengatakan bahwa tuntutan akuntabilitas memiliki manfaat dalam meningkatkan kepercayaan dan mempertahankan dana pemerintah. Dari penjelasan diatas jelaslah bahwa tuntutan akuntabilitas akan mendorong peningkatan motivasi layanan publik, komitmen organisasional dan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Jadi secara keseluruhan komitmen organisasional, motivasi layanan publik dan kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor persepsi pegawai mengenai organisasi, hubungan kerja dengan atasan, pengembangan karir dan tuntutan akuntabilitas. Tujuan mengidentifikasi faktor-faktor ini dilakukan untuk membangun satu model manajemen kinerja sektor publik dengan menguji faktor-faktor yang disebut diatas yang pada penerapannya dapat membantu manajemen dalam merencanakan pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.

## KAJIAN PUSTAKA

### Motivasi Layanan Publik

Kinerja pegawai yang termotivasi tentu saja berbeda dari pegawai yang tidak memiliki motivasi, kualitas kerjanya akan terlihat berbeda dan masyarakat dapat merasakannya. Bagi organisasi yang berorientasi pada pelayanan, pegawai yang termotivasi melayani akan selalu dicari. Motivasi pegawai disektor publik memang seharusnya berbeda dari motivasi pegawai di sektor swasta, hal ini disebabkan perbedaan tujuan organisasi. Organisasi sektor publik berorientasi melayani dengan tidak mengutamakan *profit oriented* sementara organisasi sektor swasta memberikan pelayanan dengan *profit oriented*. Hal senada yang menguatkan motivasi pegawai negeri sipil harusnya berbeda dari motivasi pegawai swasta adalah bahwa organisasi publik menggunakan dana yang

dikumpulkan/berasal dari publik (dari publik, oleh publik dan untuk publik). Sedangkan sumber pendanaan organisasi swasta berasal dari modal para pemegang saham.

## **Komitmen Organisasional**

Bagi manajemen yang mengurus kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), perhatian pada komitmen organisasional sangat penting, karena kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan komitmen organisasional sehingga hasil positif dapat terjadi (Adler & Corson, 2003; Kuvaas, 2003). Pengertian komitmen organisasional adalah rasa memiliki yang kuat dan keinginan yang kuat untuk menjadi bagian organisasi, keinginan untuk memberikan usaha yang lebih bagi organisasi dan menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi (Danny L. Bolfour *et al*, 1991). Dalam pengertian komitmen organisasional ini pula, Mowday *et al*. (1979) mengidentifikasi terkandung tiga unsur penting yaitu 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.

## **Tuntutan Akuntabilitas**

Tuntutan terhadap akuntabilitas dewasa ini semakin tampak jelas. Pemerintah pusat maupun daerah yang diberi wewenang untuk mengelola sumber daya harus dapat mempertanggungjawabkan wewenang pengelolaan sumber daya itu. Gray dan Jenkins (1986) menyatakan bahwa akuntabilitas adalah sebuah kewajiban untuk menyediakan pertanggungjawaban atas pelaksanaan dari kewajiban-kewajiban terhadap mereka yang mempercayakan kewajiban-kewajiban tersebut. Oleh karenanya akuntabilitas terbentuk ketika seorang pekerja menerima sumber daya dan kewajiban-kewajiban yang dipercayakan kepadanya oleh pemimpinnya. Kondisi ini akan memaksa pegawai pemerintah untuk bekerja optimal memenuhi tanggungjawab tersebut sesuai dengan aturan yang berlaku (misal peraturan perundang-undangan).

## **Hubungan Kerja Dengan Atasan**

Gerstner dan Day (1997) mengatakan bahwa dalam hubungan kerja atasan dan bawahan yang berkualitas tinggi, atasan akan menyediakan sumber daya yang menunjang pekerjaan karyawan serta sesuai dengan harapan kebutuhan mereka. Sumber daya tersebut dapat berupa gaji, dan tunjangan yang memuaskan, fasilitas kerja serta jenjang karir yang menjanjikan. Apabila karyawan mendapatkan sumber daya sesuai dengan harapan dan kebutuhannya maka komitmen karyawan terhadap organisasi akan meningkat (Allen dan Meyer, 1997). Graen dan Uhl-Bien (1995) mengatakan bahwa hubungan kerja atasan dan bawahan adalah hubungan dalam hal kepercayaan, rasa hormat dan saling menguntungkan.

## **Pengembangan Karir**

Hammesi *et al*. (1992) mendefinisikan pengembangan karir sebagai kesempatan yang dimiliki individu untuk mengembangkan potensi diri dalam melakukan pekerjaan. Bagi pegawai, peluang pengembangan karir merupakan hal penting yang dipertimbangkan sebelum memilih organisasi tempat bekerja. Pengembangan karir dipandang sebagai kebutuhan. Dengan adanya sistem pengembangan karir yang diterapkan dalam sebuah organisasi, karyawan memandang ini sebagai sebuah kesempatan untuk menaikkan kapasitas tanggungjawab, jabatan, gaji maupun prestise. Dreher (1981) ; Kim dan Lee (2007) ; Hammesi *et at*. (1992) mengatakan bahwa seringkali kenaikan pangkat berhubungan positif dengan meningkatnya gaji. Dengan adanya kesempatan ini karyawan akan terdorong untuk termotivasi dan berkinerja lebih baik bagi organisasi yang mempekerjakannya dan ini pertanda baik untuk organisasi. Crewson (1997) mengatakan bahwa seseorang yang termotivasi dan berkomitmen banyak dipengaruhi oleh struktur kesempatan yang dimiliki organisasi, termasuk didalamnya kesempatan pengembangan karir.

## **Persepsi Pegawai Mengenai Organisasi**

Persepsi pegawai mengenai organisasi dinilai sebagai bagian dari identitas organisasi itu sendiri, penilaian pegawai mengenai organisasi akan membuat suatu perbedaan dalam diri pegawai yang menilai positif organisasi, penilaian positif ini dapat berdampak pada kinerja pegawai itu sendiri. Organisasi yang dikelola dengan baik, berorientasi pada pelayanan masyarakat, mendorong pengembangan ide, menilai bahwa pegawai adalah aset yang berharga bagi organisasi, responsif terhadap masalah yang muncul adalah suatu persepsi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional pegawai itu. Camilleri, 2007 menemukan bahwa persepsi pegawai mengenai organisasi memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional dan motivasi layanan publik.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian konfirmatoris (*confirmatory research*). Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain melalui pengujian hipotesis yang didasarkan pada suatu teori atau konsep yang sudah ada (Hair *et al*, 2013; dalam Sholihin, 2013). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan metode penelitian kuantitatif (*Quantitative Method Research*). Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menguji hubungan antar variabel-variabel yang diteliti.

### Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Untuk mendapatkan data ini peneliti menggunakan survei. Dalam metode survei ini, peneliti akan memberikan instrumen berupa kuisisioner fisik yang isinya berupa pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Pertanyaan-pertanyaan penelitian akan ditunjukkan kepada responden pejabat pelaksana yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Kuisisioner akan diantar langsung ke dinas di pemerintah kota Medan. Responden akan diberi waktu 1 (satu) minggu untuk mengisi kuisisioner. Setelah kuisisioner ini dibagikan, kuisisioner ini akan diambil kembali oleh peneliti 1 (satu) minggu kemudian. Kuisisioner yang dibagikan terdiri dari 2 (dua) bagian. Bagian pertama berisi pertanyaan tentang identitas responden, sementara bagian kedua berisi pertanyaan-pertanyaan penelitian. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju).

## TEKNIK ANALISIS DATA

Untuk menguji hipotesis penelitian, Alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah salah satu metode statistik SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik seperti model penelitian yang kompleks, terdapat variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (*unobserved variable*) (Hair *et al*, 2013 dalam Sholihin, 2013), ukuran sampel kecil, multikolinearitas dan adanya data yang hilang (Hartono, 2009). PLS dianggap lebih tepat karena berbasis varian yang secara simultan/serempak dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural (Hartono, 2011). Model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar konstruk (dependen dan independen). Sementara model pengukuran dirancang dengan menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Pada tahap model pengukuran akan dilakukan evaluasi model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Hartono, 2011). Parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*) termasuk nilai  $R^2$  sebagai parameter ketepatan yang diperoleh melalui proses iterasi algoritma. Hartono (2013) mengatakan PLS memiliki keunggulan-keunggulan diantaranya :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variable independen
2. Dapat mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang
4. Dapat digunakan pada sampel kecil
5. Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal

6. Dapat digunakan pada tipe skala yang berbeda-beda, contoh skala nominal, ordinal dan kontinu.

Dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki PLS diatas, maka penelitian dengan menggunakan PLS dipertimbangkan sesuai untuk pengujian hipotesis penelitian. Untuk alat analisis yang digunakan adalah *software* SmartPLS versi 3.0 M3 ([www.smartpls.de](http://www.smartpls.de)). Berikut ini langkah-langkah pengujian hipotesis dengan menggunakan PLS

## Uji Validitas

Ukuran uji validitas dalam model pengukuran PLS terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Hartono, 2011). Menurut Hartono (2011), uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dilihat berdasarkan *loading* faktor (komponen antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair, *et al* (2010) mengemukakan bahwa *Rule of thumb* dari *standardized loading estimates* sebaiknya 0,5 atau lebih tinggi, dan idealnya adalah 0,7 atau lebih tinggi. Sementara validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen yang berbeda mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartono, 2009). Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruksya atau membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Hartono, 2011). Parameter uji validitas dalam model pengukuran PLS disajikan dalam tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1**  
**Parameter Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS**

Uji validitas	Parameter	Rule of Tumbs
Konvergen	Faktor Loading	>0,7
	Average Variance Extracted (AVE)	>0,5
	Communality	>0,5
Diskriminan	Akar AVE dan Korelasi variabel laten	Akar AVE > Korelasi variabel laten
	Cross Loading	>0,7 dalam satu variabel

Sumber : Chin (1995) dalam Hartono (2011)

## Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dapat menggunakan 2 metode yaitu: parameter nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Sedangkan *composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya suatu konstruk (Chin, 1995 dalam Hartono, 2011). *Rule of thumb cronbach's alpha* atau *composite reliability* suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* 0,7 (Hair et al, 2010). Dalam penelitian ini *composite reliability* digunakan untuk menguji reliabilitas karena *composite reliability* mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel. Setelah dilakukan evaluasi model pengukuran, juga dilakukan evaluasi model struktural (*inner model*). Model struktural merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten (Hartono, 2011).

Menurut Hartono (2011), model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variable dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  menggambarkan semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Sedangkan nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis (Hartono, 2011). Menurut Hair, *et al* (2010) dalam Hartono (2011), skor koefisien *path* atau *inner model* ditunjukkan oleh nilai T-



statistic, harus di atas 1,96 untuk hipotesis *two tailed* dan di atas 1,64 untuk hipotesis *one tailed* pada pengujian hipotesis dengan *alpha* 5%.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

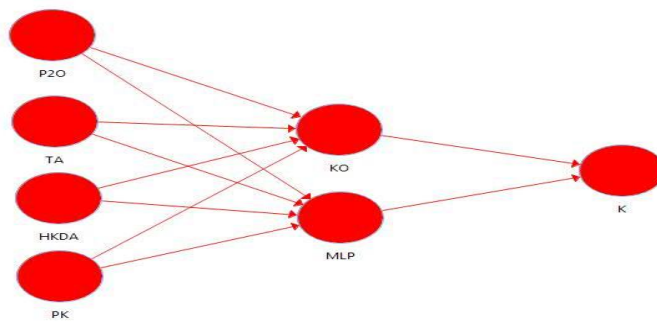
### Analisis data kuantitatif

Untuk menganalisis data, penelitian ini menggunakan PLS (*Partial Least Square*) yang memerlukan beberapa prosedur yaitu :

### Merancang Model Struktural (Inner Model)

Dalam model struktural penelitian ini, terdapat 4 konstruk anteseden, 2 konstruk eksogen (independen) dan 1 konstruk endogen (dependen). Dibawah ini merupakan model struktural yang ditampilkan.

**Gambar 4.1**  
**Model Struktural**

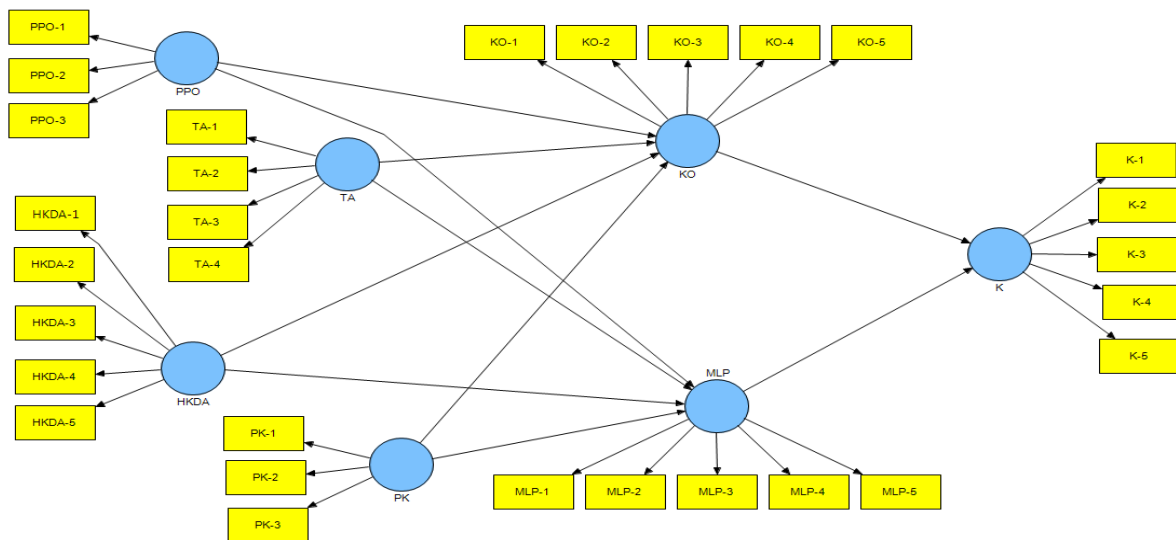


Sumber : Output Smart PLS 2017

### Merancang Model Pengukuran

Model pengukuran analisis jalur ditunjukkan oleh gambar 4.2 dibawah ini :

**Gambar 4.2**  
**Model Pengukuran (Diagram Jalur)**

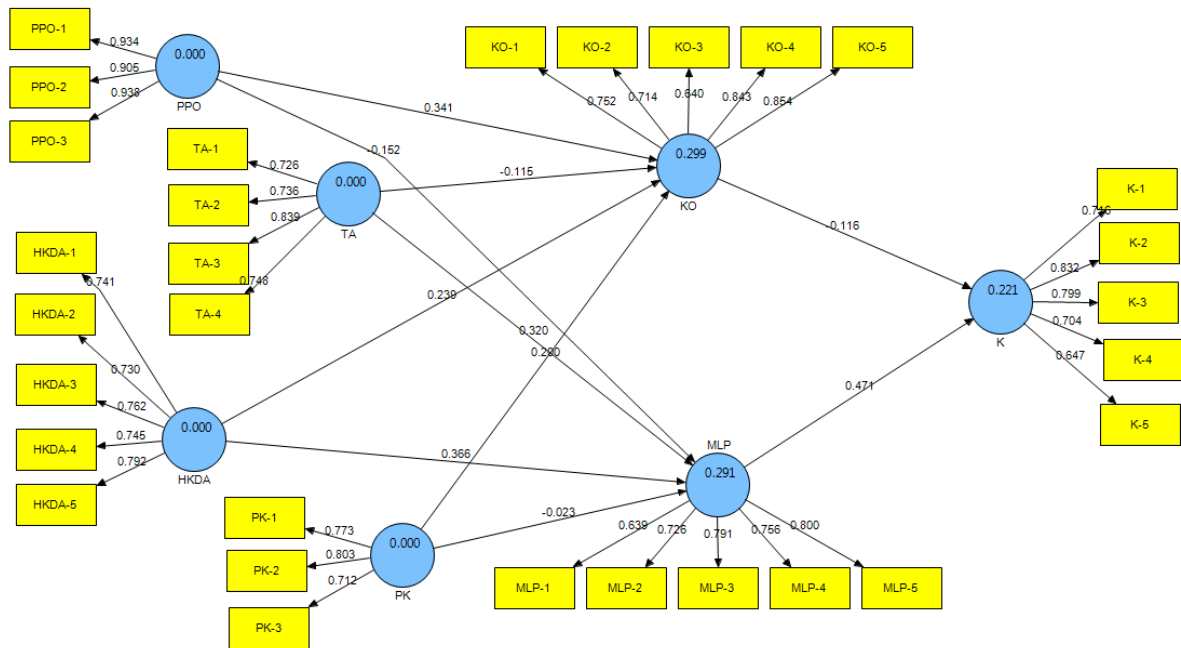


Sumber : Output Smart PLS 2017

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi Model Pengukuran ditunjukkan oleh diagram jalur hasil analisis iterasi algoritma PLS dibawah ini :

**Gambar 4.3**  
**Diagram Jalur Hasil Analisis (Iterasi Algoritma PLS)**



Dibawah ini adalah hasil analisis model pengukuran (analisis jalur) dengan menggunakan iterasi algoritma PLS :

**Tabel 4.3**  
**Overview Iterasi Algoritma PLS**

Keterangan	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		R Square
	AVE	Communality	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	
<b>HKDA</b>	0.569179	0.569179	0.868427	0.813222	
<b>K</b>	0.551622	0.551622	0.859185	0.796748	0.221401
<b>KO</b>	0.584601	0.584601	0.874352	0.819854	0.299393
<b>MLP</b>	0.554325	0.554326	0.860752	0.798147	0.291017
<b>PK</b>	0.583029	0.583030	0.807110	0.652966	
<b>PPO</b>	0.857292	0.857292	0.947417	0.917245	
<b>TA</b>	0.583500	0.583500	0.848123	0.767149	

Sumber : Output Smart PLS tahun 2017

**a. 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 disuatu

konstruk masuk ke variabel lain lebih rendah (kurang dari 0,5). Skor AVE tertinggi ada pada konstruk PPO (0.857292) sementara yang terendah ada pada konstruk K (0.551622)

**b. Uji Validitas Diskriminan**

Ukuran uji validitas diskriminan dilihat dari skor *cross loading*. Skor minimum yang dipersyaratkan >0,6. Dari tabel yang disajikan dibawah ini, terlihat bahwa masing-masing indikator dalam konstruk sudah memenuhi criteria validitas diskriminan.

**Tabel 4.4**  
**Cross loading**

	<b>HKDA</b>	<b>K</b>	<b>KO</b>	<b>MLP</b>	<b>PK</b>	<b>PPO</b>	<b>TA</b>
<b>HKDA-1</b>	0.7413	0.2085	0.2735	0.3174	0.2404	0.1493	0.3045
<b>HKDA-2</b>	0.7301	0.1928	0.2686	0.2352	0.2326	0.1371	0.2434
<b>HKDA-3</b>	0.7625	0.1028	0.2307	0.2346	0.3311	0.1636	0.1649
<b>HKDA-4</b>	0.7449	0.1129	0.1978	0.3441	0.3166	0.1429	0.2450
<b>HKDA-5</b>	0.7919	0.1870	0.3502	0.4115	0.2994	0.2724	0.2329
<b>K-1</b>	0.2176	0.7161	-0.0235	0.3009	0.2178	-0.0277	0.3017
<b>K-2</b>	0.1750	0.8317	-0.0537	0.4192	0.2084	-0.0964	0.2719
<b>K-3</b>	0.1670	0.7991	-0.0951	0.3793	0.2891	0.0072	0.3428
<b>K-4</b>	0.1100	0.7042	0.0429	0.2537	0.1904	-0.0288	0.2369
<b>K-5</b>	0.1305	0.6474	-0.0456	0.2991	0.2290	0.0603	0.3721
<b>KO-1</b>	0.3153	0.0602	0.7516	0.1003	0.3213	0.3777	0.1122
<b>KO-2</b>	0.2660	-0.1009	0.7137	0.0470	0.2263	0.2545	0.0448
<b>KO-3</b>	0.2765	0.0276	0.6397	0.2041	0.1896	0.1865	0.0062
<b>KO-4</b>	0.2625	-0.0145	0.8430	0.1224	0.2326	0.3836	0.0282
<b>KO-5</b>	0.2648	-0.1647	0.8537	0.0468	0.3086	0.4453	0.0426
<b>MLP-1</b>	0.2542	0.3232	0.1928	0.6392	0.0970	0.0087	0.2620
<b>MLP-2</b>	0.3955	0.3988	0.0457	0.7260	0.1764	-0.0889	0.2455
<b>MLP-3</b>	0.2804	0.3858	-0.0016	0.7910	0.1054	-0.0888	0.3743
<b>MLP-4</b>	0.3923	0.2912	0.1343	0.7556	0.2286	0.0452	0.4010
<b>MLP-5</b>	0.1981	0.2645	0.1350	0.7995	0.1134	-0.0527	0.2351
<b>PK-1</b>	0.2567	0.1861	0.3429	0.1051	0.7727	0.1528	0.2342
<b>PK-2</b>	0.3205	0.2083	0.2718	0.1636	0.8034	0.2653	0.4002
<b>PK-3</b>	0.2939	0.3618	0.1139	0.2185	0.7117	0.2663	0.2978
<b>PPO-1</b>	0.1949	-0.0197	0.3537	-0.0757	0.2668	0.9345	0.0370
<b>PPO-2</b>	0.1935	0.0134	0.3892	-0.0792	0.2607	0.9053	0.0421
<b>PPO-3</b>	0.2647	-0.0630	0.4826	0.0031	0.2691	0.9376	0.0989
<b>TA-1</b>	0.3223	0.2515	0.0445	0.2869	0.4128	0.1910	0.7259
<b>TA-2</b>	0.0840	0.2660	-0.0567	0.2249	0.2612	-0.0712	0.7363
<b>TA-3</b>	0.2193	0.3883	0.0855	0.4242	0.2432	-0.0185	0.8394
<b>TA-4</b>	0.3299	0.3116	0.0822	0.2769	0.3477	0.1106	0.7485



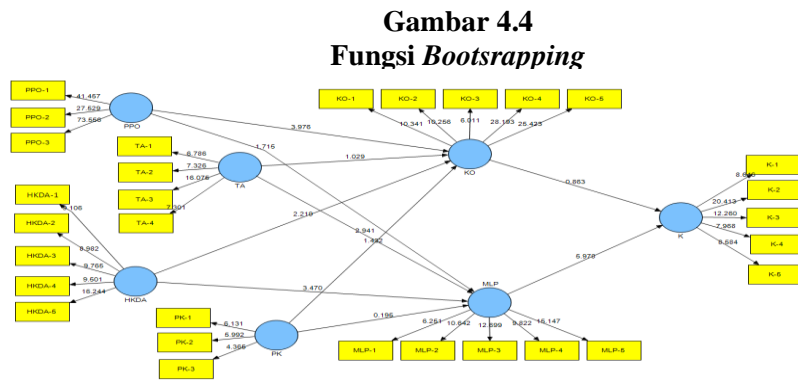
Parameter uji reliabilitas suatu konstruk dilihat dari skor *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Diperkirakan bahwa skor minimal *cronbach's alpha* >0,6 dan skor *composite reliability* >0,7 (Hartono, 2011). Bila melihat tabel 4.5 diatas, *cronbach's alpha* tertinggi dimiliki oleh konstruk PPO (0.9474) dan terendah dimiliki oleh konstruk PK (0.8071). Setelah mengevaluasi kriteria 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 R<sup>2</sup>. Dengan melihat tabel 4.5 diatas terlihat bahwa nilai R<sup>2</sup> konstruk K sebesar 22%. Ini artinya bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan konstruk Kinerja sebesar 22%. Selain itu, konstruk KO memiliki skor 29%. Ini berarti bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan konstruk komitmen organisasional sebesar 29%. Sedangkan konstruk MLP memiliki skor 29%. Artinya bahwa model penelitian yang diajukan dapat menjelaskan konstruk motivasi layanan publik sebesar 29% 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. Gambar dibawah ini disajikan hasil evaluasi model struktural :



Tabel dibawah ini menyajikan koefisien jalur yang dihasilkan dari proses bootstrapping pada alat analisis PLS.

**Tabel 4.5**  
**Koefisien Jalur (Path Coefficient : Mean, STDEV, T-Values)**

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>HKDA -&gt; KO</b>	0.2386	0.2592	0.1121	0.1121	2.1281
<b>HKDA -&gt; MLP</b>	0.3659	0.3697	0.1030	0.1030	3.5522
<b>KO -&gt; K</b>	-0.1163	-0.1024	0.1182	0.1182	0.9838
<b>MLP -&gt; K</b>	0.4708	0.4876	0.0725	0.0725	6.4957
<b>PK -&gt; KO</b>	0.1998	0.2021	0.1416	0.1416	1.4112
<b>PK -&gt; MLP</b>	-0.0229	0.0083	0.1256	0.1256	0.1827
<b>PPO -&gt; KO</b>	0.3415	0.3458	0.0741	0.0741	4.6053
<b>PPO -&gt; MLP</b>	-0.1525	-0.1592	0.0901	0.0901	1.6919
<b>TA -&gt; KO</b>	-0.1146	-0.0978	0.1128	0.1128	1.0154
<b>TA -&gt; MLP</b>	0.3200	0.3216	0.1154	0.1154	2.7735

Sumber : Output Smart PLS tahun 2017

Penelitian ini mengajukan 6 hipotesis, hasilnya terlihat pada tabel 4.7 diatas. Analisis hasil pengujian hipotesis dijelaskan dibawah ini :

**Hipotesis 1 : Motivasi layanan publik mempengaruhi signifikan kinerja layanan Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara motivasi layanan publik dengan kinerja ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 6.4957. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-Table* yang ditentukan  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H1 pada penelitian ini terdukung.

**Hipotesis 2 : Komitmen organisasional mempengaruhi signifikan kinerja layanan Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0.9838. Nilai ini lebih kecil dari *T-table* sebesar  $\geq 1,64$ . Dengan demikian hipotesis 2 tidak terdukung

**Hipotesis 3a : Tuntutan Akuntabilitas mempengaruhi signifikan komitmen organisasional Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan Komitmen Organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 1.0154. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-table*  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 3a tidak terdukung.

**Hipotesis 3b : Tuntutan Akuntabilitas mempengaruhi signifikan motivasi layanan publik Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2.7735. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table*  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 3b terdukung

**Hipotesis 4a : Hubungan kerja dengan atasan mempengaruhi signifikan komitmen organisasional Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan Komitmen Organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2.1281. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table*  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 4a terdukung.

**Hipotesis 4b : Hubungan kerja dengan atasan mempengaruhi signifikan motivasi layanan publik Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3.5522. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* sebesar  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 4b terdukung.

**Hipotesis 5a : Peluang pengembangan karir mempengaruhi signifikan komitmen organisasional Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan Komitmen Organisasional ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 1.4112. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-table* sebesar  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 4b tidak terdukung.

**Hipotesis 5b : Peluang pengembangan karir mempengaruhi signifikan motivasi layanan publik Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 0.1827. Nilai ini lebih kecil dari nilai *T-table* sebesar  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 4b tidak terdukung.

**Hipotesis 6a : Persepsi pegawai mengenai organisasi mempengaruhi signifikan komitmen organisasional Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 4.6053. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* sebesar  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 4b terdukung.

**Hipotesis 6b : Persepsi pegawai mengenai organisasi mempengaruhi signifikan motivasi layanan publik Pegawai Negeri Sipil**

Dari tabel koefisien jalur diatas terlihat bahwa hubungan antara tuntutan akuntabilitas dengan motivasi layanan publik ditunjukkan dengan nilai *T-Statistic* sebesar 1.6919. Nilai ini lebih besar dari nilai *T-table* sebesar  $\geq 1,64$ . Dengan demikian H 4b terdukung.

**Tabel 4.6**  
**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan	T-Statistic	Hasil
H 1	MLP -> K	6.4957	Terdukung*
H 2	KO -> K	0.9838	Tidak terdukung
H 3a	TA -> KO	1.0154	Tidak terdukung
H 3b	TA -> MLP	2.7735	Terdukung*
H 4a	HKDA -> KO	2.1281	Terdukung*
H 4b	HKDA -> MLP	3.5522	Terdukung*
H 5a	PK -> KO	1.4112	Tidak terdukung
H 5b	PK -> MLP	0.1827	Tidak terdukung
H 6a	PPO -> KO	4.6053	Terdukung*
H 6b	PPO -> MLP	1.6919	Terdukung*

Sumber : Output Smart PLS tahun 2017. \*Catatan : T-statistic>T-table, dengan tingkat  $\alpha$  5%.

## KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah tuntutan akuntabilitas (TA), hubungan kerja dengan atasan (HKDA), pengembangan karir (PK), dan persepsi pegawai mengenai organisasi (PPO) merupakan faktor-faktor anteseden komitmen organisasional (KO) dan motivasi layanan publik (MLP). Selain maksud diatas, penelitian ini juga akan menguji apakah motivasi layanan publik (MLP) dan komitmen organisasional (KO) memengaruhi signifikan pada kinerja (K). Dari analisis data yang dilakukan, diketahui bahwa terdapat hubungan signifikan motivasi layanan publik (MLP) terhadap kinerja (K) layanan publik, sementara itu komitmen organisasional (KO) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan publik (K). Faktor anteseden Tuntutan Akuntabilitas (TA) tidak memengaruhi signifikan Komitmen Organisasional (KO) namun Tuntutan Akuntabilitas memengaruhi signifikan terhadap Motivasi Layanan Publik (MLP). Selain itu, faktor anteseden Hubungan Kerja Dengan Atasan (HKDA) memengaruhi signifikan Komitmen Organisasional (KO) dan juga memengaruhi signifikan Motivasi Layanan Publik (MLP). Berbeda halnya dengan Pengembangan Karir (PK), pengembangan karir (PK) tidak memengaruhi signifikan komitmen organisasional (KO) maupun terhadap motivasi layanan publik (MLP). Sementara itu, Persepsi Pegawai mengenai Organisasi (PPO) memengaruhi signifikan Komitmen Organisasional (KO) dan juga terhadap Motivasi Layanan Publik (MLP).

### Implikasi Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bagian dari referensi untuk merencanakan dan mendorong kegiatan-kegiatan yang menyebabkan peningkatan komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Sebagai contoh, penelitian ini menunjukkan bahwa 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. Persepsi pegawai mengenai organisasi (PPO) memengaruhi komitmen organisasional dan motivasi layanan publik. Hal ini menjadi petunjuk bahwa pejabat Pembina kepegawaian daerah harus 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. 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.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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

- 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 manajemen Tool for Employee Retention. *Review of Public Personnel Administration*, 27: 227-248
- Light, P. C. (2000). Makings 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*, BPFE 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*.