



**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KUALITAS
PELAYANAN DAN KINERJA KELOMPOK KERJA UNIT LAYANAN
PENGADAAN DI KEMENTERIAN KEUANGAN**

*The Effect of Competence, Organizational Commitment, and Perceived
Organizational Support on Service Quality and Work Group Performance of
Procurement Service Unit in Ministry of Finance*

TESIS

Oleh

AGUS HERI PURNOMO

NIM 150820101012

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KUALITAS
PELAYANAN DAN KINERJA KELOMPOK KERJA UNIT LAYANAN
PENGADAAN DI KEMENTERIAN KEUANGAN**

*The Effect of Competence, Organizational Commitment, and Perceived
Organizational Support on Service Quality and Work Group Performance of
Procurement Service Unit in Ministry of Finance*

TESIS

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S2)
dan mencapai gelar Magister Manajemen

Oleh

AGUS HERI PURNOMO

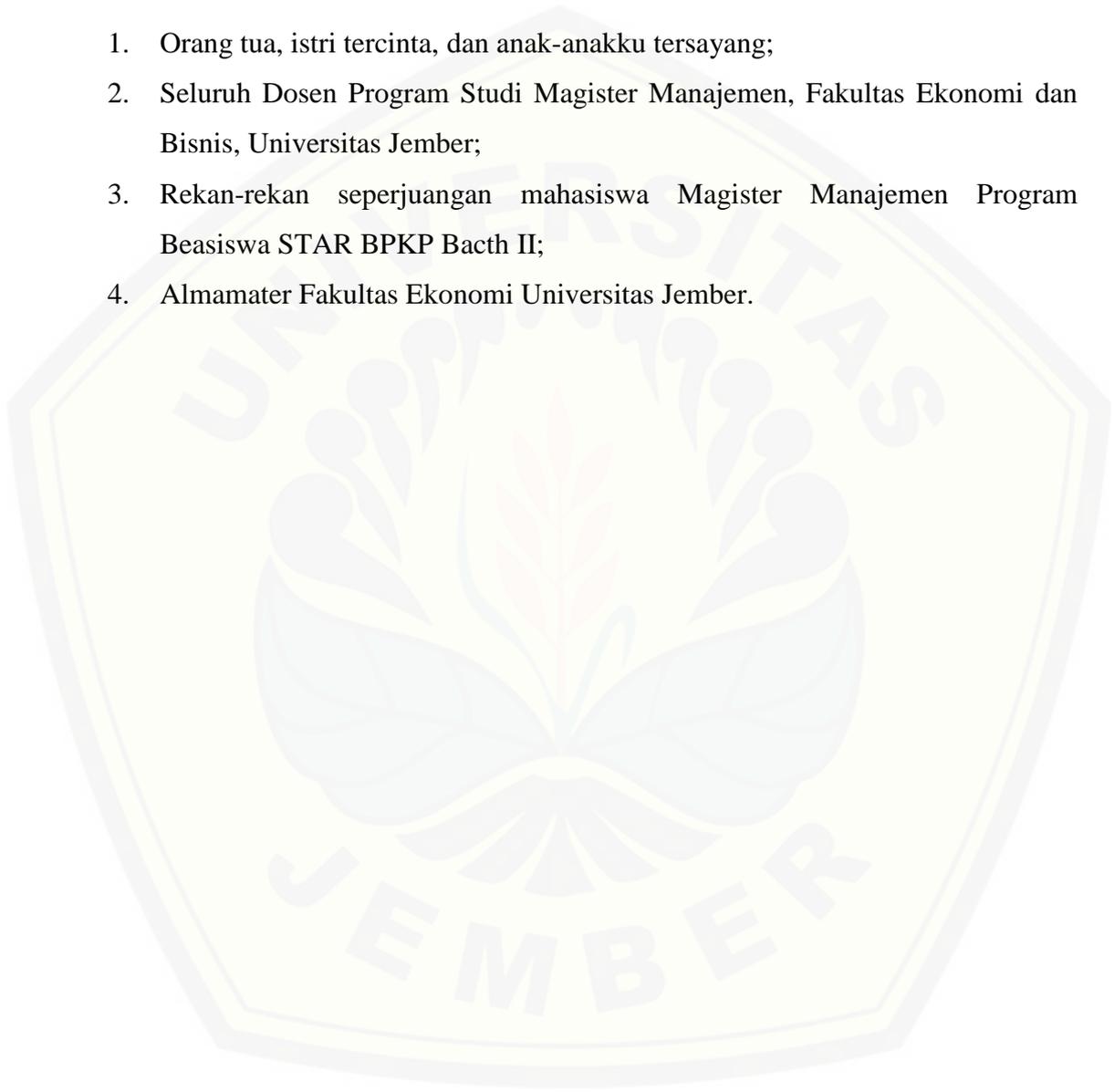
NIM 150820101012

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Orang tua, istri tercinta, dan anak-anakku tersayang;
2. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember;
3. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Magister Manajemen Program Beasiswa STAR BPKP Batch II;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



MOTTO

Wahai orang-orang yang beriman! Mohonlah pertolongan kepada Allah dengan sabar dan shalat. Sungguh, Allah beserta orang-orang yang sabar.
(QS Al-Baqarah:153) ^{*)}



^{*)} Departemen Agama Republik Indonesia. 2002. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Bandung: PT Syamil Cipta Media.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Agus Heri Purnomo

NIM : 150820101012

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan dan Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan di Kementerian Keuangan”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, pernah diajukan pada institusi mana pun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 12 Juli 2017

Yang menyatakan

Agus Heri Purnomo
NIM 150820101012

TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI,
DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP
KUALITAS PELAYANAN DAN KINERJA KELOMPOK
KERJA UNIT LAYANAN PENGADAAN
DI KEMENTERIAN KEUANGAN**

Oleh

Agus Heri Purnomo
NIM 150820101012

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak.

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan dan Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan di Kementerian Keuangan” telah disetujui pada :

hari, tanggal : Kamis, 22 Juni 2017

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM
NIP 19600413 198603 1 002

Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak.
NIP 19700428 199702 1 001

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Hari Sukarno, M.M.
NIP 19610530 198802 1 001

PENGESAHAN

Tesis berjudul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan dan Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan di Kementerian Keuangan” karya Agus Heri Purnomo telah diuji dan disahkan pada :

hari, tanggal : Rabu, 12 Juli 2017

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua

Dr. Imam Suroso, M.Si.
NIP 19591013 198802 1 001

Anggota I

Anggota II

Dr. Sumani, M.Si.
NIP. 19690114 200501 1 002

Dr. Deasy Wulandari, S.E., M.Si.
NIP. 19730908 200003 2 001

Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Muhammad Miqdad, SE., M.M., Ak., CA.
NIP 19710727 199512 1001

RINGKASAN

Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan dan Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan di Kementerian Keuangan; Agus Heri Purnomo, 150820101012; 2017; 134 halaman; Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Reformasi birokrasi di segala bidang sangat diperlukan sebagai upaya untuk mewujudkan *good governance* dan *clean governance* dalam penyelenggaraan tugas pemerintah, termasuk salah satu diantaranya reformasi di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah yang dirumuskan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP). Sejalan dengan program reformasi pengadaan barang/jasa tersebut, Kementerian Keuangan menggulirkan program Transformasi Pengadaan sebagai upaya untuk memperkuat pengadaan dan pengelolaan aset di lingkungan Kementerian Keuangan. Untuk mewujudkan program Transformasi Pengadaan tersebut, Kementerian Keuangan menjalin kerja sama dengan LKPP dalam bentuk program Modernisasi Pengadaan yang salah satu komponennya adalah berupa penguatan kelembagaan Unit Layanan Pengadaan (ULP). Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kualitas pelayanan dan kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan di Kementerian Keuangan. Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau bahan masukan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah pada ruang lingkup Kementerian Keuangan.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* SmartPLS. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus

(sampel jenuh) atas seluruh populasi kelompok kerja (Pokja) Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang tersebar di 11 Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang berlokasi di Jakarta sebanyak 38 Pokja. 1 pokja diwakili oleh 1 responden yaitu ketua Pokja ULP atau anggota Pokja ULP dengan masa kerja atau masa penugasan minimal 2 (dua) tahun. Data yang dipakai adalah data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terhadap 38 responden.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, demikian juga kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pokja ULP. Hal ini berarti kompetensi yang handal dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kualitas pelayanan yang prima dapat meningkatkan kinerja Pokja ULP. Sedangkan komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan, demikian juga kompetensi, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pokja ULP.

SUMMARY

The Effect of Competence, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support on Service Quality and Work Group Performance of Procurement Service Unit in Ministry of Finance; Agus Heri Purnomo, 150820101012; 2017; 134 pages; Post Graduate Management Studies Program Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Bureaucracy reform in all fields is needed as an effort to realize good governance and clean government in the implementation of government tasks, including one of the reforms of procurement of government goods/services that formulated by National Public Procurement Agency (LKPP). In line with the procurement reform program, the Ministry of Finance has rolled out the Procurement Transformation Program as an effort to strengthen the procurement and management of assets within the Ministry of Finance. To realize the Procurement Transformation program, the Ministry of Finance cooperates with LKPP in the form of Procurement Modernization program which one of its components is in the form of institutional strengthening of Procurement Services Unit (ULP). This research aims to examine and analyze the influence of competence, organizational commitment, and perceptions of organizational support on service quality and performance Working Group of Procurement Services Unit at the Ministry of Finance. The results of the research are expected to be used as a material consideration or input material in an effort to improve service quality and organizational performance in the field of procurement of government goods/services on the scope of the Ministry of Finance.

This research uses quantitative research method with explanatory research approach. Data analysis method used in this research is using Partial Least Square (PLS) with SmartPLS software. Sampling in this study used the census technique (sample saturated) over the entire population at working group ('Pokja') of

Procurement Services Unit (ULP) that spread in 11 Echelon I units at the Ministry of Finance, located in Jakarta as many as 38 Pokja. 1 working group is represented by 1 respondent who is the chairman of working group of ULP or member of working group of ULP with minimum 2 (two) years of service or period of assignment. The data used are primary data collected through questionnaires distributed to 38 respondents.

The results of this research indicates that competence has a significant effect on service quality, so also service quality has a significant effect on the performance of working group of ULP. This means that high competence can improve the quality of service and excellent service quality can improve the performance of Pokja ULP. While organizational commitment and perceptions of organization support have no significant effect on the quality of service, as well as competence, organizational commitment and perception of organizational support have no significant effect on the performance of working group ULP.

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan dan Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan di Kementerian Keuangan”. Tesis ini diajukan guna melengkapi tugas akhir dalam rangka menyelesaikan studi di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya bahwa penyelesaian tesis ini telah melibatkan dan mendapatkan kontribusi dari banyak pihak. Oleh karena itu perkenankan penulis menyampaikan terima kasih kepada :

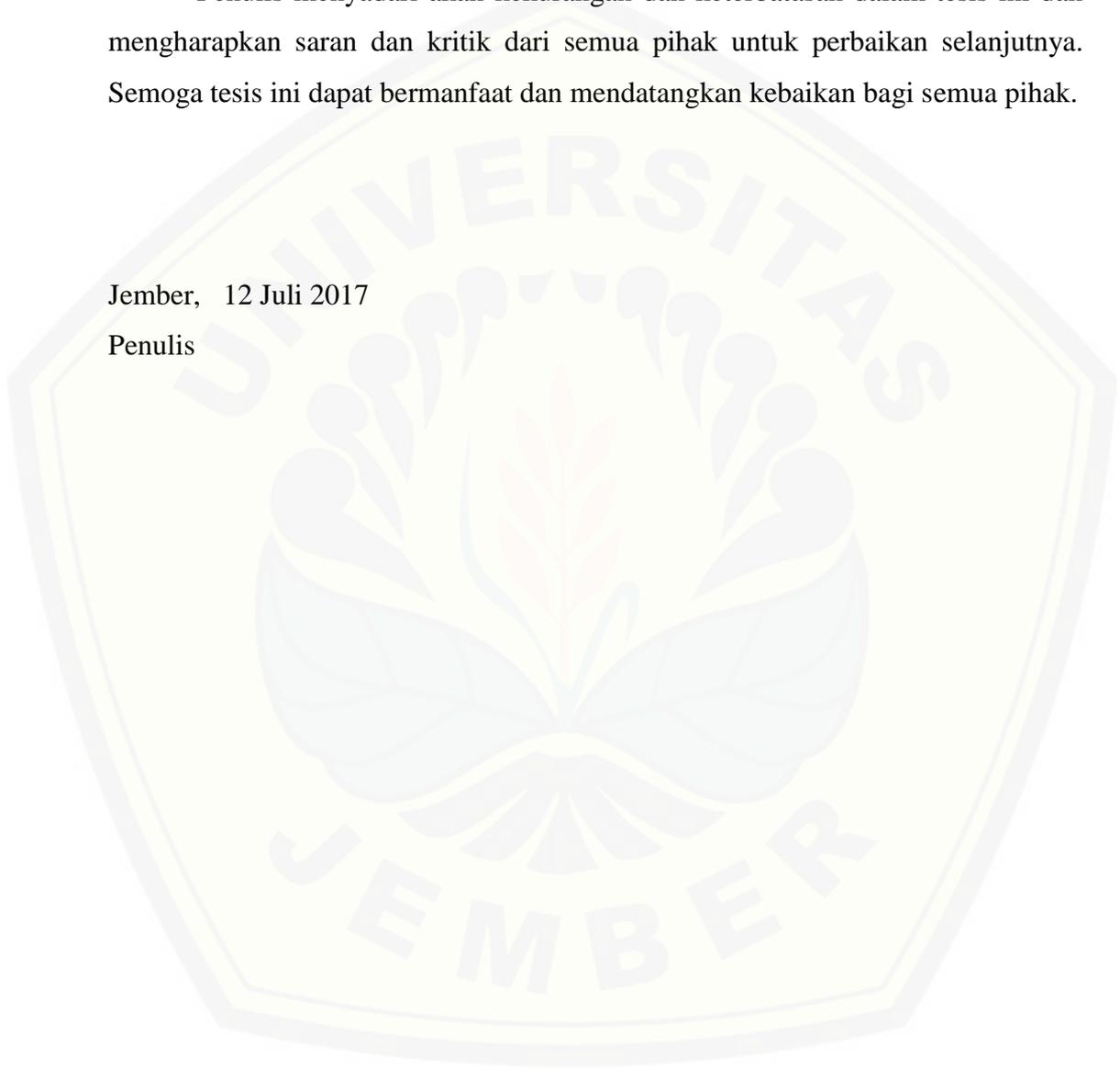
1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE., M.M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Hari Sukarno, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Bapak Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak. selaku Dosen Pembimbing Anggota;
4. Bapak Dr. Imam Suroso, M.Si., Bapak Dr. Sumani, M.Si. dan Dr. Deasy Wulandari, S.E., M.Si. selaku Tim Penguji;
5. Seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
6. Seluruh pegawai dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
7. Seluruh Tim Pengelola Program Beasiswa State Accountability Revitalization (STAR) Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP);
8. Orang tua, istri dan anak-anakku tercinta;
9. Teman-teman seperjuangan mahasiswa Program Magister Manajemen Beasiswa STAR BPKP Batch II;

10. Bapak/Ibu pimpinan dan rekan-rekan di Pusat Layanan Pengadaan Secara Elektronik dan Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kementerian Keuangan di Jakarta; dan
11. Semua pihak yang telah turut serta membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari akan kekurangan dan keterbatasan dalam tesis ini dan mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak untuk perbaikan selanjutnya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat dan mendatangkan kebaikan bagi semua pihak.

Jember, 12 Juli 2017

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis	11
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Kajian Teori	13
2.1.1 Teori Perilaku Organisasi.....	13
2.1.2 Kompetensi	16
2.1.3 Komitmen Organisasi	19
2.1.4 Persepsi Dukungan Organisasi.....	21
2.1.5 Kualitas Pelayanan.....	22
2.1.6 Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan..	27
2.2 Kajian Empiris	30
2.3 Kerangka Konseptual	34
2.4 Pengembangan Hipotesis	35
2.4.1 Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan	35
2.4.2 Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan.	36
2.4.3 Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan	38
2.4.4 Kompetensi Terhadap Kinerja Pokja ULP.....	39
2.4.5 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pokja ULP.	40
2.4.6 Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pokja ULP.....	42
2.4.7 Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Pokja ULP	43

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	45
3.1 Rancangan Penelitian	45
3.2 Lokasi Penelitian	45
3.3 Populasi dan Sampel.....	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data	46
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	47
3.6 Skala Pengukuran Variabel.....	55
3.7 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	56
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	65
4.1 Hasil Penelitian	65
4.1.1 Gambaran Umum Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan.....	67
4.1.2 Karakteristik Responden	65
4.1.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	69
4.1.3.1 Variabel Kompetensi (X_1).....	69
4.1.3.2 Variabel Komitmen Organisasi (X_2).....	70
4.1.3.3 Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X_3).....	72
4.1.3.4 Variabel Kualitas Pelayanan (Z_1).....	73
4.1.3.5 Variabel Kinerja Pokja ULP (Y_1)	75
4.1.4 Uji Model Pengukuran (Outer Model).....	76
4.1 4.1 Uji Convergen Validity	76
4.1 4.2 Uji Discriminant Validity.....	83
4.1 4.3 Uji Composite Reliability	87
4.1.5 Uji Model Struktural (Inner Model).....	88
4.1.6 Uji Hipotesis	89
4.1.7 Uji Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung	90
4.1 7.1 Uji Pengaruh Langsung.....	91
4.1 7.2 Uji Pengaruh Tidak Langsung	92
4.1 7.3 Perancangan Model Baru dan Uji Efek Mediasi	92
4.2 Pembahasan.....	94
4.2.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan	94
4.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan	95
4.2.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan.....	96
4.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pokja ULP	97
4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pokja ULP	98
4.2.6 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pokja ULP.....	99
4.2.7 Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Pokja ULP	101
4.2.8 Keterbatasan Penelitian.....	102
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	103
5.1 Kesimpulan.....	104
5.2 Implikasi Penelitian	105
5.3 Saran	106

DAFTAR PUSTAKA	107
AUTOBIOGRAFI	112
LAMPIRAN	113



DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	30
3.1 Daftar Populasi dan Sampel.....	46
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	53
4.1 Karakteristik Unit Layanan Pengadaan Eselon I Kemenkeu	64
4.2 Karakteristik Responden.....	65
4.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X_1)	68
4.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (X_2)	69
4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Persepsi Dukungan Organisasi (X_3)	70
4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kualitas Layanan (Z_1).....	71
4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Kelompok Kerja (Y_1)..	73
4.8 Hasil Outer Loading Tahap I	75
4.9 Hasil Outer Loading Tahap II.....	78
4.10 Hasil Outer Loading Tahap III	80
4.11 Hasil uji <i>discriminant validity (cross loading factor)</i>	82
4.12 Nilai <i>average variance extracted (AVE)</i>	84
4.13 Nilai <i>latent variable corelations</i>	84
4.14 Nilai <i>composite reliability dan average variance extracted</i>	85
4.15 Nilai koefisien deteminasi (<i>R-square</i>)	86
4.16 Nilai output <i>path coefficient</i>	87
4.17 Nilai output <i>total effect</i>	89

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Model <i>Organizational Behaviour</i>	13
2.2 Pengaruh Perilaku Individual terhadap Perilaku Kerja	16
2.3 Alur Kerangka Pikir Pelayanan Prima	24
2.4 Kerangka Konseptual	34
3.1 Inner Model Penelitian dengan Smart-PLS	57
3.2 Perancangan Model Struktural	58
3.3 Diagram Jalur beserta Model Pengukuran	59
4.1 Hasil Output Grafik SmartPls Tahap I	76
4.2 Hasil Output Grafik SmartPls Tahap II	79
4.3 Hasil Output Grafik SmartPls Tahap III	81
4.4 Model Hubungan Baru	81

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
4.1 Kuesioner Penelitian	107
4.2 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan	111
4.3 Struktur Organisasi Unit Layanan Pengadaan Setjen Kemenkeu ...	112
4.4 Tabulasi Hasil Penyebaran Kuesioner	113
4.5 Statistik Deskriptif Tabulasi Hasil Penyebaran Kuesioner	115
4.6 <i>SmartPLS Report</i>	116
4.7 <i>Bootstrapping Result</i>	118
4.8 <i>Bootstrapping Result</i> Model Baru	125

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah Republik Indonesia pada hakikatnya memiliki tiga tugas pokok yang terdiri dari pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*) dan pembangunan (*development*). Pelayanan akan membuahkan keadilan dalam masyarakat, pemberdayaan akan mendorong kemandirian masyarakat, dan pembangunan akan menciptakan kemakmuran dalam masyarakat (Rasyid, 1996:48). Penyelenggaraan tugas pokok pemerintah memerlukan suatu tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan penyelenggara tugas pemerintahan yang bersih (*clean government*). Tata pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance and clean government*) merupakan seluruh aspek yang terkait dengan kontrol dan pengawasan terhadap kekuasaan yang dimiliki.

Pemerintah dalam menjalankan fungsinya melalui institusi formal dan informal. Penerapan prinsip *good governance* dan *clean government* mengharuskan pemerintah melaksanakan: (1) prinsip-prinsip akuntabilitas dan pengelolaan sumber daya secara efisien, (2) mewujudkannya dengan tindakan dan peraturan yang baik dan tidak berpihak (*independen*), dan (3) menjamin terjadinya interaksi ekonomi dan sosial antara para pihak terkait (*stakeholders*) secara adil, transparan, profesional, dan akuntabel (Perpres 54 Tahun 2010).

Reformasi birokrasi di segala bidang diperlukan sebagai upaya untuk mewujudkan *good governance* dan *clean government* dalam penyelenggaraan tugas pemerintah, termasuk salah satu diantaranya reformasi di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah. Pada pasal 1 Peraturan Presiden (Perpres) No. 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat atas Perpres No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah mendefinisikan pengadaan barang/jasa pemerintah adalah kegiatan untuk memperoleh barang/jasa oleh Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah/Institusi lainnya (K/L/D/I) yang prosesnya dimulai dari perencanaan kebutuhan sampai diselesaikannya seluruh kegiatan untuk memperoleh barang/jasa.

Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) telah merumuskan empat pilar reformasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (*Based on Indicators Form OECD DAC*) yaitu: (1) pilar regulasi, (2) pilar kelembagaan dan SDM, (3) pilar *market practice* (praktek pasar), dan (4) pilar integritas. Prabowo (2015) menguraikan implementasi pilar regulasi yaitu pemerintah menerbitkan Perpres 54/2010 beserta peraturan perubahannya yang dilengkapi dengan Peraturan Kepala LKPP yang berhubungan dengan pengadaan barang/jasa pemerintah. Sedangkan implementasi pilar kelembagaan dan Sumber Daya Manusia (SDM) diantaranya: (a) mendorong kelembagaan Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang permanen dan mandiri, dan (b) mendorong berfungsinya organisasi penyelenggara pengadaan yang kompeten dan profesional melalui sertifikasi keahlian pengadaan dan pembentukan jabatan fungsional pengadaan. Implementasi pilar *market practice* (praktek pasar) meliputi pengaturan kewenangan pengadaan langsung dan kewajiban melaksanakan pengadaan secara elektronik (*e-procurement*) yang terdiri dari *e-tendering* dan *e-purchasing*, sedangkan pilar integritas menekankan pada penerapan prinsip-prinsip pengadaan barang/jasa pemerintah dan penerapan etika pengadaan oleh para pihak yang terkait dengan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Sekretaris Jenderal Kemenkeu menjelaskan bahwa program Transformasi Kelembagaan (TK) Kementerian Keuangan Tahap II (2015-2019) sebagaimana yang dituangkan dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014- 2025 adalah program kelanjutan dari reformasi birokrasi Kementerian Keuangan yang telah digulirkan sejak Tahun 2007. Program Transformasi Kelembagaan ini memiliki lima inisiatif utama atau tema besar yakni: (1) tema sentral, (2) penganggaran, (3) perpajakan, (4) tema kepebeanaan dan cukai, dan (5) tema perbendaharaan. Salah satu inisiatif strategis dari tema sentral yang dikelola oleh Sekretariat Jenderal Kemenkeu adalah memperkuat pengadaan dan pengelolaan aset. (<http://www.setjen.kemenkeu.go.id/transform> diakses Jum'at, 7 April 2017).

Usaha penguatan pengadaan dan pengelolaan aset dalam tema sentral tersebut diwujudkan melalui program Transformasi Pengadaan. Kementerian

Keuangan dan LKPP menjalin kerja sama modernisasi pengadaan guna mendorong peran strategis pengadaan serta memperbaiki proses pengadaan secara menyeluruh. Kerja sama program modernisasi pengadaan tersebut dituangkan dalam Nota Kesepahaman/*Memorandum of Understanding* (MoU) tentang Program Modernisasi Pengadaan Kerja Sama antara Kementerian Keuangan dengan LKPP yang ditandatangani oleh Menteri Keuangan dan Kepala LKPP pada tanggal 12 Mei 2016. Bentuk program kerja sama meliputi penguatan lembaga pengadaan, terwujudnya SDM pengadaan yang profesional, penciptaan peran dan fungsi kelembagaan pengadaan, serta mewujudkan pengadaan yang efisien dan efektif melalui pengelolaan kinerja pengadaan yang sistematis (Warta eproc, Edisi XVI:31).

Salah satu komponen program modernisasi pengadaan adalah berupa penguatan kelembagaan ULP. Unit Layanan Pengadaan (ULP) adalah unit organisasi K/L/D/I yang berfungsi melaksanakan Pengadaan Barang/Jasa yang bersifat permanen, dapat berdiri sendiri atau melekat pada unit yang sudah ada (Perpres 54 Tahun 2010). Selanjutnya guna mempercepat implementasi pembentukan ULP oleh masing-masing K/L/D/I, Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) menerbitkan Peraturan Kepala (Perka) LKPP No. 5 Tahun 2012 tentang Unit Layanan Pengadaan. Perangkat ULP yang diatur dalam Perka LKPP tersebut, sekurang-kurangnya terdiri atas fungsi-fungsi Kepala, Ketatausahaan/Sekretariat, dan Kelompok Kerja.

Penulis tertarik melaksanakan penelitian pengadaan barang dan jasa di lingkungan Kementerian Keuangan karena: (1) Kementerian Keuangan merupakan salah satu kementerian/lembaga yang ditunjuk sebagai *pilot project* implementasi pengadaan barang/jasa secara elektronik sejak tahun 2008, (2) Kementerian Keuangan melalui Pusat Layanan Pengadaan Secara Elektronik telah menjalin kerja sama dalam pemanfaatan dan pengembangan *e-procurement* dengan 17 K/L/D/I di tingkat Pusat dan 139 Satuan Kerja/Instansi K/L/D/I di tingkat Daerah yang tersebar di 20 provinsi, (3) Kementerian Keuangan bekerja sama dengan LKPP dalam menjalankan program modernisasi pengadaan yang salah satu komponennya berupa penguatan kelembagaan Unit Layanan Pengadaan (ULP), (4) Terdapat perbedaan hasil penelitian pada variabel kompetensi,

komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi terhadap variabel kualitas pelayanan dan kinerja kelompok kerja (Pokja) ULP.

Unit Layanan Pengadaan (ULP) di Kantor Pusat Kementerian Keuangan (Kemenkeu) terdiri dari 11 (sebelas) ULP Unit Eselon 1 yang bertugas untuk memenuhi kebutuhan pengadaan barang/jasa di Kantor Pusat dan Kantor Daerah masing-masing Unit Eselon I yang berlokasi di Jakarta. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan pengadaan barang/jasa seluruh satuan kerja lingkup Kementerian Keuangan yang berlokasi di luar Jakarta, telah dibentuk Unit Layanan Pengadaan Daerah (ULPD) dengan Kelompok Kerja (Pokja) ULPD yang tersebar di 32 (tiga puluh dua) ibu kota provinsi di seluruh Indonesia, kecuali Provinsi Papua Barat dan Provinsi Kalimantan Utara.

Masing-masing ULP Unit Eselon 1 terdiri dari Kepala ULP, Sekretaris ULP dan Kelompok Kerja (Pokja) ULP. Masing-masing Unit Eselon 1 bisa membentuk 1 (satu) atau beberapa Pokja ULP dengan jumlah personil masing-masing Pokja berjumlah ganjil dan minimal 3 (tiga) orang. Saat ini ULP Unit Eselon 1 masih belum permanen karena kedudukan dan struktur organisasi ULP masih melekat pada jabatan unit eselon III atau unit eselon IV yang menangani pengadaan barang/jasa atau yang mengelola barang milik negara. Sedangkan untuk ULPD Kemenkeu masih bersifat *adhoc*, yang anggota Pokja ULP-nya diambil dari beberapa pegawai satuan kerja lingkup Kementerian Keuangan di Daerah.

Fenomena yang sering terjadi pada Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kemenkeu yang seluruhnya belum permanen dapat dilihat dengan adanya beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Pokja ULP Kemenkeu dalam menyelesaikan tugas pengadaan barang/jasa dengan cepat dan akuntabel. Manajer Proyek Tim Mentor Pengembangan Organisasi ULP pada *Millenium Challenge Account -Indonesia* (MCA-I) menyampaikan beberapa permasalahan organisasi pengadaan khususnya keberadaan ULP yang belum permanen pada kegiatan Rapat Koordinasi Nasional Pengadaan Kementerian Keuangan Tahun 2017 .

Beberapa permasalahan yang dihadapi oleh Pokja ULP Kemenkeu tersebut diantaranya: (1) adanya organisasi pengadaan yang tersebar di satuan kerja pengguna berakibat pada kesulitan pelaksanaan perencanaan pengadaan yang terkoordinasi dan kesulitan melakukan pengawasan dan perlindungan hukum

bagi personil Pokja ULP, (2) adalah Pokja ULP yang bekerja paruh waktu karena harus menyelesaikan tugas lainnya akan berakibat pada tidak tercapainya profesionalisasi di bidang pengadaan (misal : jabatan fungsional ahli pengadaan) dan fokus pengadaan hanya pada proses pemilihan penyedia barang/jasa saja.

Kemenkeu (2017) mengharapkan program kerjasama modernisasi pengadaan berupa penguatan kelembagaan ULP yang meliputi pembentukan ULP secara permanen, pembentukan tenaga kerja (Pokja ULP) penuh waktu dan pengembangan ULP sebagai pusat unggulan (*Center of Excellence*) pengadaan barang/jasa mampu mengatasi beberapa kendala dan permasalahan ULP yang belum permanen tersebut. Program kerjasama modernisasi pengadaan antara Kementerian Keuangan dan LKPP akan mendorong terwujudnya SDM pengadaan yang profesional yang idealnya idealnya diisi oleh Pejabat Fungsional Pengelola Pengadaan agar pelaksanaan pengadaan barang/jasa dilaksanakan oleh SDM yang memiliki kompetensi di bidang pengadaan barang/jasa.

Kompetensi yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia (SDM) Pokja ULP berperan penting dalam peningkatan kualitas pelayanan di ULP. Surjadi (2012:9) menyatakan bahwa aspek SDM sebagai salah satu unsur pengembangan kualitas pelayanan publik dimana kompetensi petugas pemberi layanan sebagai salah satu unsur standar pelayanan yang harus dimiliki oleh petugas pelayanan. Penelitian Nurmashita *et al.* (2013) menyimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi pegawai (SDM) terhadap kualitas pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Penelitian Gunadi *et al.* (2015) menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Badan Pengusahaan Batam. Hal ini sejalan dengan aspek kompetensi petugas pelayanan publik sebagai salah satu aspek dalam standar pelayanan publik yang sesuai Keputusan Menpan Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Kompetensi SDM juga merupakan salah satu hal yang diperlukan seorang pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi memiliki peran penting karena menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Sriwidodo dan Haryanto, 2010). Seseorang akan sulit menyelesaikan

suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan sehingga dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Pada situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi (Sedarmayanti, 2013:127). Sriwidodo dan Haryanto (2010) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Kompetensi membuat seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Ardiana, *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Usaha Kecil dan Menengah. Sedangkan Ratnasari (2016) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen *Quality Assurance* PT PEB Batam.

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang individu memihak kepada organisasi beserta tujuan dan keinginannya. Persyaratan atau kriteria yang harus ada dalam anggota Pokja ULP adalah memiliki integritas, disiplin, dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas (Perpres, 2010). Disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pengadaan barang/jasa merupakan salah satu bentuk komitmen anggota Pokja ULP dalam melayani para pengguna untuk menghasilkan kualitas pelayanan yang prima. Pada tahun 2000, Unzicker *et al.* (dalam Hidayat, 2010) menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan dikarenakan komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi.

Kualitas pelayanan akan menjadi buruk ketika karyawan tidak mempunyai kemauan atau komitmen untuk melakukan pelayanan pada tingkat pelayanan yang diperlukan. Dengan kata lain, karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat berupa kemauan atau kesediaan untuk menerima dan mendukung tujuan organisasi akan terlihat pada sejauh mana karyawan memberikan pelayanan yang terbaik untuk dan/atau atas nama organisasi. Penelitian Hidayat (2010) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dengan dasar afektif dan

berkesinambungan yang kuat berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pengesahan STNK Kendaraan Bermotor di Kantor Bersama Samsat Kalimantan Timur. Penelitian Sujarwo (2016) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan KTP oleh aparat Pemerintah Desa dan Kelurahan di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi sektor publik, diantaranya komitmen organisasi (Siagian, 2002). Kurniawan (2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. Semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja organisasi publik yang dihasilkan juga akan semakin meningkat. Hafidhah dan Herli (2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit di Kabupaten Sumenep. Namun berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian Abdullah dan Arisanti (2010) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh lemah atau tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dikarenakan belum optimalnya pencapaian kinerja organisasi pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Bengkulu tersebut karena penurunan komitmen organisasi pegawai terhadap kinerja organisasi disebabkan oleh faktor pengaruh konflik peran dan stress kerja yang dialami oleh pegawai.

Persepsi dukungan organisasi adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbins & Judge, 2013:76). Surjadi (2012:9) berpendapat dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang prima, selain aspek proses pelayanan dan sumber daya manusia pemberi layanan, juga terdapat aspek kelembagaan penyelenggara layanan. Aspek kelembagaan penyelenggara layanan dapat berupa adanya dukungan organisasi yang optimal terhadap pegawai sebagai aparatur pemberi layanan. Pegawai yang memiliki persepsi yang tinggi terhadap dukungan dari organisasinya akan menghasilkan kualitas pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Hasil penelitian DonHee, *et al.* (2011) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organization Support* (POS) dalam organisasi pelayanan kesehatan berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan

kesehatan. Garg, *et al.* (2014) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi para karyawan hotel di Kota Delhi-India sehingga karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan tersebut.

Pada tahun 2008, Mathis dan Jackson (dalam Kaswan, 2015:248) berpendapat bahwa pencapaian tujuan organisasi terhadap kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu : (1) kemampuan individu melakukan pekerjaan atau *ability*, (2) usaha yang dilakukan atau *effort*, dan (3) dukungan organisasi atau *support*. Ketiga faktor tersebut harus dimiliki pegawai agar kinerja pegawai meningkat, dan sebaliknya apabila salah satu atau dua faktor tersebut tidak dimiliki pegawai maka kinerja pegawai akan menurun. Peningkatan kinerja pegawai dapat meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, dukungan organisasi yang dipersepsikan tinggi oleh pegawai dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi.

Indarjanti dan Bodroastuti (2012) menyimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Administrasi Akademik Universitas Diponegoro Semarang. Susmiati dan Sudarma (2015) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi persepsian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Brailing Wisnu Satriya. Namun berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian Kambu *et al.* (2011) menyimpulkan bahwa persepsi pegawai tentang dukungan organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasional yang diberikan oleh Setda Provinsi Papua masih dipersepsikan kurang memadai (rendah) oleh para pegawainya.

Kualitas pelayanan publik adalah ukuran kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan atau tuntutan pelanggan (Kawahe, *et al.*, 2016). Pelayanan publik dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun sebagai upaya pelaksanaan ketentuan

peraturan perundang-undangan. Hakikat pelayanan publik menurut Surjadi (2012:9) adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat sebagai bentuk perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat.

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan salah satu agenda reformasi birokrasi yang bertitik tolak dari kondisi faktual kualitas pelayanan publik yaitu: (1) kualitas sikap dan karakter aparatur pemerintah pemberi layanan kepada masyarakat yang kurang kompeten, dan (2) kurang profesional dan kurang empati terhadap para pengguna layanannya. Reformasi birokrasi diharapkan dapat menciptakan birokrasi yang bermental melayani sehingga berkinerja tinggi dan berdampak pada kualitas pelayanan publik semakin meningkat dan berkontribusi dalam peningkatan daya saing nasional serta keberhasilan pembangunan nasional di berbagai bidang (Kementerian PPN/Bappenas, 2014:5).

Kawahe, *et al.* (2016) berpendapat bahwa terdapat banyak faktor yang turut mempengaruhi kinerja organisasi, diantaranya sejauhmana organisasi tersebut menjalankan fungsi pelayanan kepada publik. Pelayanan publik yang berkualitas atau pelayanan prima (*service excellence*) akan meningkatkan kinerja organisasi dan menjadikan organisasi dipercaya oleh masyarakat sebagai organisasi pelayanan publik yang kredibel. Kepercayaan masyarakat dapat memacu aparat/pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi publik. Churiyah (2007) menyimpulkan bahwa dimensi kualitas pelayanan jasa yang terdiri dari *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy* dan *Tangible* berpengaruh terhadap kinerja Rumah Sakit Islam Wafa di Kepanjen Malang. Kawahe, *et al.* (2016) menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa Tenggara. Kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi mempunyai hubungan fungsional yang berpola linear dan bersifat kontributif artinya apabila pelayanan publik ditingkatkan kualitasnya maka dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Berbagai permasalahan dan kondisi organisasi ULP Eselon 1 Kementerian Keuangan pada pelaksanaan pengadaan barang dan jasa serta perbedaan temuan peneliti sebelumnya terhadap variabel kompetensi, komitmen, dan persepsi dukungan organisasi, maka peneliti melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan Pokja ULP dan kinerja Pokja ULP. Penelitian ini menggunakan variabel kompetensi, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel bebas atau independen dan menggunakan kualitas pelayanan sebagai variabel *intervening* atau variabel perantara terhadap kinerja Pokja ULP sebagai variabel terikat atau dependen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah penelitian ini adalah :

- a. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan?
- b. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan?
- c. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan?
- d. Apakah kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan?
- e. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan?
- f. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan?
- g. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan.

- b. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan.
- c. Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kualitas pelayanan.
- d. Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan.
- e. Menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan.
- f. Menguji dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan.
- g. Menguji dan menganalisis pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Bagi dunia akademis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bukti empiris mengenai besarnya pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kualitas pelayanan, dan selanjutnya bagaimana dampaknya terhadap kinerja kelompok kerja atau kinerja organisasi.
- b. Bagi teori perilaku organisasi, penelitian ini diharapkan dapat menambah atau melengkapi khasanah teori yang telah ada dalam rangka meningkatkan kualitas implementasi organisasi khususnya kualitas pelayanan publik.
- c. Bagi peneliti baru, diharapkan dapat dijadikan sumber informasi dan referensi untuk kemungkinan penelitian topik-topik yang berkaitan baik yang bersifat melengkapi ataupun lanjutan.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi para anggota Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (Pokja ULP), hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan kepada anggota Pokja ULP tentang faktor-faktor apa saja yang berpengaruh

terhadap kualitas pelayanan dan kinerja Pokja ULP di Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menggugah para anggota Pokja ULP untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan cermat dan seksama dalam peran dan fungsinya sebagai pelaksana pengadaan barang/jasa di Kemenkeu sehingga akan diperoleh kinerja Pokja ULP yang sesuai dengan kualitas pelayanannya.

- b. Bagi Unit Layanan Pengadaan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau bahan masukan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah pada ruang lingkup Kementerian Keuangan.
- c. Bagi Kementrian Keuangan Republik Indonesia, dapat memberikan informasi jika Kemenkeu memiliki pegawai yang bekerja dengan kualitas pelayanan yang tinggi diharapkan dapat menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan kriteria yang ditentukan sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap kualitas penyelenggaraan pelayanan publik di Kementerian Keuangan.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

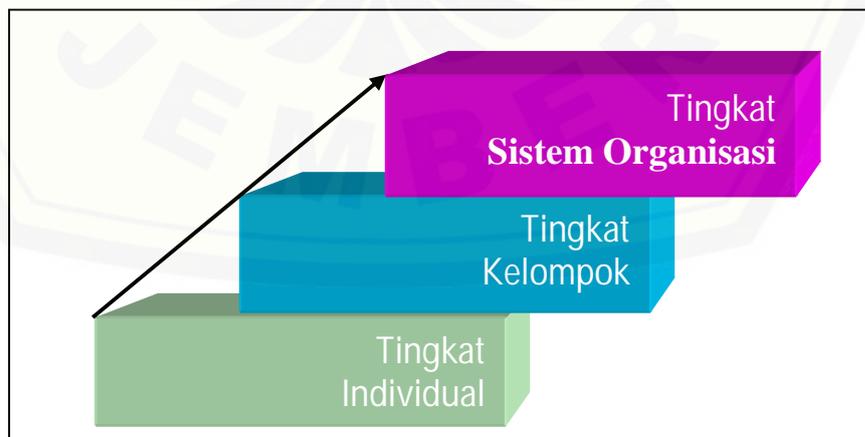
2.1 Kajian Teori

2.1.1 Teori Perilaku Organisasi

Sikap dan perilaku merupakan salah satu elemen yang dikaji dalam *organizational behavior*. Definisi *organizational behavior* (OB) menurut Robbins dan Judge (2006) adalah:

“Organizational behavior (OB) is a field of study that investigated the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness.”

Artinya perilaku organisasi merupakan studi yang memperhatikan dampak penerapan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok, dan efek dari struktur pada perilaku, agar organisasi bekerja dengan lebih efektif; dengan kata lain OB menjelaskan apa yang dilakukan individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja dari organisasi itu. OB mempelajari tiga determinan perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok, dan stuktur. Pada umumnya topik-topik inti OB mencakup motivasi, perilaku dan kekuasaan pemimpin, komunikasi antar pribadi, struktur dan proses kelompok, pembelajaran, pengembangan sikap dan persepsi, proses perubahan, konflik, desain pekerjaan, dan stres kerja. Ketiga tingkat determinan yang dianalisis dalam OB dimodelkan seperti Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Model *Organizational Behaviour*

Sumber: Robbins dan Judge (2006)

Pada Gambar 2.1 dapat diketahui terdapat tiga tingkat analisis dalam OB, pada saat kita berpindah dari tingkat individual ke tingkat sistem organisasi, kita menambahkan secara sistematis pada pemahaman kita akan perilaku dalam organisasi. OB merupakan suatu ilmu perilaku terapan yang dibangun atas sumbangan-sumbangan dari sejumlah disiplin perilaku. Bidang yang menonjol adalah psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi, dan ilmu politik. Psikologi merupakan ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan, dan mengubah perilaku manusia dan binatang lain. Para psikolog memperhatikan studi dan upaya memahami perilaku individual.

Sosiologi merupakan studi tentang orang-orang dalam hubungan dengan sesamanya. Sosiologi memberi sumbangan yang terbesar kepada OB melalui studi mereka terhadap perilaku kelompok dalam organisasi, terutama organisasi yang formal dan rumit. Psikologi sosial merupakan suatu bidang di dalam psikologi yang memadukan konsep-konsep baik dari psikologi maupun sosiologi dan yang memusatkan perhatian pada saling mempengaruhi antara orang-orang. Sumbangan para psikologi sosial dalam bidang pengukuran, pemahaman, dan perubahan sikap, pola komunikasi, cara-cara dalam mana kegiatan kelompok dapat memuaskan kebutuhan individu, dan proses pengambilan keputusan kelompok.

Antropologi merupakan studi tentang masyarakat yang mempelajari manusia dan kegiatan mereka. Ahli antropologi mempelajari budaya dan lingkungan. Ilmu politik merupakan studi tentang perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Para ilmu politik memberi sumbangan pada topik penstrukturan konflik, alokasi kekuasaan, dan bagaimana orang memanipulasi kekuasaan untuk kepentingan sendiri.

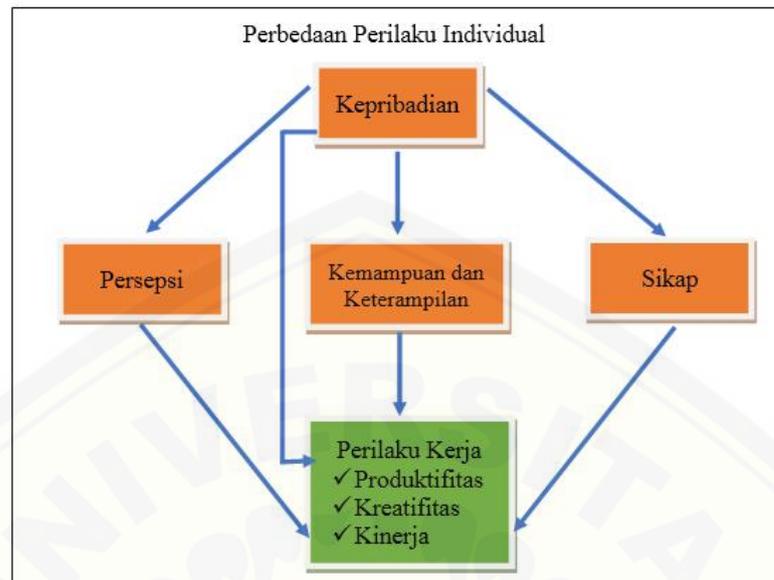
Sikap merupakan penentu dari perilaku karena keduanya berhubungan dengan persepsi, kepribadian, perasaan, dan motivasi. Sikap merupakan keadaan mental yang dipelajari dan diorganisasikan melalui pengalaman, dan menghasilkan pengaruh spesifik pada respons seseorang terhadap orang lain (Ivancevich *et al.*, 2007). Menurut Griffin (2002:14), sikap merupakan sekumpulan keyakinan dan perasaan yang dimiliki seseorang, menyangkut ide, situasi dan orang lain. Menurutnya, sikap memiliki tiga komponen. Komponen

afektif (*affective component*) mencerminkan perasaan dan emosi yang dimiliki individu tentang situasi. Komponen kognitif (*cognitive component*) mencerminkan pengetahuan yang dimiliki individu tentang situasi. Terakhir, komponen maksud (*intentional component*) mencerminkan bagaimana seorang individu akan berperilaku terhadap situasi tertentu atau dalam situasi tertentu. Notoatmodjo (2003) berpendapat sikap belum tentu terealisasikan dalam bentuk tindakan, sebab untuk mewujudkan tindakan dibutuhkan faktor lain, yaitu adanya fasilitas atau sarana dan prasarana sebagai mediator agar sikap dapat meningkat menjadi tindakan.

Perilaku merupakan hasil dari seluruh pengalaman serta interaksi manusia dengan lingkungannya yang terwujud dalam bentuk pengetahuan, sikap dan tindakan. Perilaku dibentuk melalui suatu proses interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku yaitu: faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi pengetahuan, kecerdasan, emosi, dan inovasi atau kreatifitas. Faktor eksternal mencakup lingkungan sekitar, baik fisik maupun non fisik seperti iklim, sosial ekonomi, kebudayaan dan sebagainya (Green dan Kreuter, 2005).

Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan, jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan individual yang disajikan dalam Gambar 3.2 diklasifikasikan sebagai faktor kepribadian, kemampuan dan keterampilan, persepsi dan sikap. Semua variabel tersebut mempengaruhi perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja. Untuk memahami perbedaan perilaku individu, seorang manajer harus (1) mengamati dan mengenali perbedaan individu tersebut dan (2) mempelajari hubungan antarvariabel yang mempengaruhi perilaku individu. Sebagai contoh, seorang manajer dapat mengambil keputusan yang lebih optimal jika dia mengetahui kepribadian, sikap, persepsi serta kemampuan dan kepribadian yang dimiliki karyawannya. Disamping itu penting juga untuk mengetahui bagaimana setiap perbedaan atau variabel individual tersebut mempengaruhi perilaku kerja, terutama yang berkaitan dengan kinerja. Perilaku kerja adalah semua hal yang dilakukan seorang karyawan dalam lingkungan pekerjaan, seperti berdiskusi

dengan atasan dan rekan kerja, mempelajari dan menerapkan peraturan dan standar prosedur operasi, serta sistem informasi (program aplikasi) yang baru.



Gambar 2.2 Pengaruh Perilaku Individual terhadap Perilaku Kerja
Sumber: Ivancevich, dkk (2007)

Berdasarkan teori *organizational behavior* (OB) maka dapat dianalisis pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan persepsi dukungan organisasi yang dimiliki oleh anggota Pokja ULP dalam memberikan layanan pengadaan barang/jasa yang memenuhi harapan pengguna layanan sehingga dapat meningkatkan kinerja Pokja ULP.

2.1.2 Kompetensi

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:326) menerangkan kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Kompetensi perilaku dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana

orang berperilaku ketika menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai : (1) memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk: alasan kritis, kapabilitas strategik, dan pengetahuan bisnis; (2) membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasif dan pengaruh; (3) membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi, dan pengaruh.

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2011:325) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu lama. Sedangkan Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2013:126) menyatakan kompetensi (*competency*) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* (berkinerja menonjol) lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers* (berkinerja rata-rata).

Marwansyah (2016) mendefinisikan kompetensi sebagai perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan dengan melalui pelatihan dan pengembangan. Wibowo (2011:324) berpendapat bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan seseorang untuk menstransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuannya dalam situasi yang baru dan dapat meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan setiap individu dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan yang

dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2011:325) membagi karakteristik kompetensi menjadi lima tipe, yaitu : (1) Motif yang merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif dapat mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu; (2) Sifat yang merupakan karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi dan atau informasi. Misalnya, kecepatan reaksi, ketajaman mata dan tidak buta warna merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot pesawat tempur; (3) Konsep Diri yang merupakan sikap, nilai-nilai, dan citra diri seseorang (persepsi individu tentang dirinya). Misalnya, rasa percaya diri yang tinggi; (4) Pengetahuan yang merupakan informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu/spesifik. Misalnya, memahami ilmu akuntansi dan ilmu manajemen; dan (5) Keterampilan yang merupakan kemampuan atau keahlian mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Misalnya, kemampuan mengemudi.

Setiap kompetensi yang tampak pada individu, baik yang berupa karakteristik manusia paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap maupun yang berupa kemampuan/kecakapan seperti keterampilan atau pengetahuan, dibagi kedalam beberapa tingkatan. Adanya tingkatan kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2011:333) yaitu :

a. *Behavioral Tools* (Instrumen Perilaku)

Meliputi : (1) *Knowledge* (pengetahuan), dan (2) *Skill* (keterampilan).

b. *Image Attribute* (Kelengkapan Citra)

Meliputi : (1) *social role* (pola perilaku yang dipengaruhi oleh lingkungan sosial, dan (2) *self image* (persepsi individu terhadap dirinya sendiri).

c. *Personal Characteristic* (Karakter Individu)

Meliputi : (1) *traits* (karakter bawaan), dan (2) *motive* (dorongan melakukan tindakan).

Pengelompokan kompetensi dari prespektif perilaku dibagi menjadi 6 (enam) kelompok atau *cluster* yaitu :

a. *Cluster Achievement and Action* (Kompetensi Berprestasi dan Bertindak)

- Meliputi: (1) orientasi terhadap hasil, (2) perhatian terhadap order/tugas, (3) kualitas dan akurasi, dan (4) inisiatif dan pencarian informasi.
- b. Cluster *Helping Human Service* (Kompetensi Melayani)
Meliputi: (1) pemahaman secara interpersonal (empati), dan (2) orientasi terhadap pelanggan.
- c. Cluster *Impact and Influence* (Kompetensi Memimpin/Mempengaruhi)
Meliputi: (1) mempengaruhi orang lain, (2) kesadaran berorganisasi, dan (3) membangun hubungan kerja.
- d. Cluster *Managerial* (Kompetensi Mengelola)
Meliputi: (1) mengembangkan orang lain, (2) mengarahkan orang lain, (3) bekerja sama, dan (4) memimpin kelompok.
- e. Cluster *Cognitif* (Kompetensi Berpikir)
Meliputi: (1) berpikir analitis, (2) berpikir konseptual, dan (3) keahlian teknis/profesional.
- f. Cluster *Personal Effectiveness* (Kompetensi Kepribadian yang Efektif)
Meliputi: (1) pengendalian diri, (2) percaya diri, (3) mudah beradaptasi/fleksibel, (4) komitmen terhadap organisasi.

2.1.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu tuntutan organisasional bagi setiap anggota organisasi di tempat kerjanya. Komitmen organisasi juga merupakan bagian dari sikap (*attitude*) seseorang terhadap organisasinya dan dapat berperan dalam mencapai keberhasilan organisasi. Luthans dalam Kaswan (2015:125) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Greenberg dan Baron dalam Hidayat (2010:14) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sejauh mana seorang individu mengidentifikasi keterlibatannya dengan organisasi dan/atau bersedia untuk meninggalkan organisasinya. Gibson *et al.* (2009) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap

yaitu: perasaan mengidentifikasi diri dengan organisasi, perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi, dan perasaan loyal terhadap organisasi.

Robbins dan Judge (2006:72-74) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) atau Komitmen Kepedulian.

Komitmen afektif merupakan keterkaitan emosional pekerja, mengidentifikasikan dirinya dan menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi tersebut. Seorang pekerja yang memiliki komitmen afektif atau kepedulian yang tinggi akan melanjutkan keanggotaannya ke dalam organisasi karena memang hal itulah yang mereka inginkan untuk tetap berada di organisasi.

b. Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*) atau Komitmen Berkelanjutan.

Komitmen kontinuan berkaitan dengan nilai ekonomis yang diterima seorang pekerja jika tetap berada dalam organisasi bila dibandingkan dengan jika keluar dari organisasinya. Pekerja yang mau tetap berada di organisasi berdasar komitmen kontinuan karena memang mereka membutuhkan organisasi.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) atau Komitmen Baku.

Komitmen normatif berkaitan dengan kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan moral dan etika. Karyawan yang mempelopori inisiatif atau gagasan baru akan tetap bertahan dalam organisasinya karena merasa organisasinya akan mengalami kesulitan jika dia keluar dari organisasi.

Allen dan Meyer dalam Tobing (2009:32) berpendapat bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*); karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*). Fink dalam Kaswan (2012) menilai komitmen organisasi bersifat multidimensi dan membaginya menjadi sepuluh kelompok yaitu : (1) berupaya untuk mensukseskan organisasi,

(2) mencari informasi tentang organisasi, (3) mencari keseimbangan antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, (4) berupaya untuk memaksimalkan kontribusinya terhadap organisasi, (5) memperhatikan hubungan kerja antar unit organisasi, (6) menempatkan prioritas organisasi di atas departemennya, (7) tidak melihat organisasi yang lain sebagai unit yang menarik, (8) berkeyakinan bahwa organisasi akan berkembang, (9) berpikir positif terhadap kritik dari teman kerja; dan, dan (10) berpikir positif pada pimpinan puncak organisasi.

Spencer dan Spencer dalam Kaswan (2015:229) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dalam organisasi, yaitu : (1) kerelaan untuk membantu kolega dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi; (2) menyatukan aktifitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar; (3) memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar; dan (4) memilih kebutuhan-kebutuhan organisasi yang pantas dari pada mengikuti beberapa minat professional.

2.1.4 Persepsi Dukungan Organisasi

Teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) didasarkan pada prinsip bahwa pertukaran sumber daya sosial dan material merupakan bentuk interaksi manusia dan hubungan interpersonal yang mendasar. Prinsip pertukaran sosial tersebut menyatakan bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain mewajibkan orang lain tersebut dapat membalasnya melalui tindakan timbal balik. Dalam kaitannya dengan organisasi, interaksi sosial bisa terjadi dalam konteks pegawai dengan organisasinya. Pandangan ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memperlakukan pegawai dengan fair, menghargai kontribusi pegawai, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, maka pegawai akan mempersepsikan tingkat dukungan yang tinggi dari organisasi dan akibatnya mereka merasa berkewajiban membalasnya. Inilah yang dikenal dengan istilah persepsi dukungan organisasi (Kaswan, 2015:229).

Robbins dan Judge dalam Kaswan (2015:230) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* (POS) atau Persepsi Dukungan Organisasi adalah :

“the degree to which employees believe that the organization values their contribution and care about their well-being”.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dari definisi tersebut, maka POS terdiri dari beberapa unsur, diantaranya: (1) penghargaan, pujian dan pengakuan akan usaha dan keberhasilan karyawan; (2) kepedulian atau empati terhadap kondisi karyawan; dan (3) kesejahteraan (*well-being*) karyawan yang berupa kesejahteraan materialistik (misal : penghasilan yang memadai) dan kesejahteraan psikologis (misal : ketenangan, kenyamanan dan keamanan).

Perceived organizational support (POS) atau persepsi dukungan organisasi dapat didefinisikan sebagai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang karyawan (Colakuglu *et al.*, 2010). Persepsi dukungan organisasional dapat memberikan sikap atau perilaku positif karyawan, ketika karyawan bersikap positif maka ini juga dapat membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Rhoades & Eisenberger (2002: 699) berpendapat bahwa persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka.

Ada delapan (8) poin indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat persepsi dukungan organisasi, yaitu : (1) Organisasi menghargai kontribusi karyawan; (2) Organisasi menghargai usaha ekstra yang telah karyawan berikan; (3) Organisasi akan memperhatikan segala keluhan dari karyawan; (4) Organisasi sangat peduli tentang kesejahteraan karyawan; (5) Organisasi akan memberitahu karyawan apabila tidak melakukan pekerjaan dengan baik; (6) Organisasi peduli dengan kepuasan secara umum terhadap pekerjaan karyawan; (7) Organisasi menunjukkan perhatian yang besar terhadap karyawan; dan (8) Organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja.

2.1.5 Kualitas Pelayanan

Setiap organisasi untuk mewujudkan tujuannya selalu berusaha meningkatkan hasil kerja atau hasil kinerjanya. Hasil kerja organisasi secara kuantitas dapat dinyatakan sebagai produktivitas. Ukuran produktivitas saja semakin lama dirasakan tidak cukup tanpa diikuti peningkatan kualitas guna

memenuhi harapan pelanggan (Wibowo, 2011:137). Heizer dan Render (2001:171) mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kualitas juga berarti totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa dengan usaha keras dan segenap kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tertentu (Russel dan Taylor, 2000:78).

Tjiptono (2008:59) menyatakan bahwa kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi harapan konsumen. Pemahaman makna kualitas dapat dilihat dari perspektif produsen atau pemberi layanan dan perspektif konsumen atau penerima layanan. Makna kualitas dari perspektif penerima layanan mempunyai banyak dimensi dan mungkin diterapkan dalam satu waktu. Sedangkan makna kualitas dari perspektif pemberi layanan adalah adanya *quality of conformance* atau kualitas kecocokan, dalam artian kesesuaian terhadap spesifikasi dan biaya.

Kualitas kecocokan digunakan untuk memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sudah memenuhi spesifikasi atau janji layanan yang telah ditentukan. Dengan demikian, kualitas dapat diukur dari perspektif pemberi layanan dan perspektif penerima layanan. Kedua perspektif tersebut saling tergantung satu sama lain. Kesesuaian antara perspektif pemberi layanan (produsen) dan perspektif penerima layanan (konsumen) akan menentukan kualitas kecocokan barang atau jasa yang dibutuhkan konsumen atau pelanggan (Wibowo, 2011:141).

Kotler (2003:85) mendefinisikan pelayanan sebagai setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Jadi pelayanan dapat didefinisikan sebagai tindakan atau kinerja yang menciptakan manfaat bagi pelanggan dengan mewujudkan perubahan yang diinginkan dalam diri atau atas nama penerima. Moenir dalam Titisari (2014:81) menyatakan bahwa pelayanan umum atau pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materiil melalui sistem, prosedur, metode tertentu, dalam rangka memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Siagian (2002) menjelaskan hakekat pelayanan umum merupakan: (1) meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintah di bidang pelayanan publik; (2) mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan sehingga pelayanan publik dapat diselenggarakan lebih berdaya guna dan berhasil guna; dan (3) mendorong tumbuhnya kreativitas, prakasa, dan peran serta masyarakat dalam derap langkah pembangunan serta dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas. Surjadi (2012:9) menjelaskan hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Karena itu pengembangan kualitas pelayanan publik senantiasa menyangkut tiga unsur pokok yaitu: unsur kelembagaan penyelenggara pelayanan, unsur proses pelayanan, dan unsur sumber daya pemberi pelayanan.

Surjadi (2012:9) juga menjelaskan bahwa pelayanan publik yang prima dapat dinilai dari aspek proses dan aspek produk layanannya. Aspek proses meliputi kelembagaan, SDM aparatur, mekanisme dan sarana dan prasarana. Sedangkan aspek produk layanan menyangkut jenis, kualitas, dan kuantitas produk layanan. Alur kerangka pikir pelayanan prima dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut ini :



Gambar 2.3 Alur Kerangka Pikir Pelayanan Prima
Sumber: Surjadi (20012:10)

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik berisi pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya juga disebutkan bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan.

Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan, yang sekurang-kurangnya meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk layanan, sarana dan prasarana, serta kompetensi petugas pemberi layanan. Kawahe, *et al.* (2016) mendefinisikan kualitas pelayanan publik adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dari pelayanan publik dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut, untuk memenuhi tuntutan pelanggan. Bila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, sebaliknya bila pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Jadi kualitas pelayanan publik adalah ukuran kemampuan penyedia pelayanan dalam memenuhi harapan atau tuntutan pelanggan.

Gaspersz (dalam Titisari, 2014:89) mengemukakan lima dimensi pengukuran kualitas pelayanan yaitu :

a. Bukti Langsung (*Tangibles*)

Merupakan dimensi yang berkenaan dengan daya tarik yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan pegawai, dan kondisi fasilitas penunjang, serta penampilan pegawai.

b. Keandalan (*Reliability*)

Merupakan dimensi yang berkenaan dengan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan sanggup menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.

c. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Merupakan dimensi yang berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan pegawai untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan pelanggan, serta memberikan informasi tentang waktu dan jangka waktu pelayanan.

d. Jaminan (*Assurance*)

Merupakan dimensi yang berkenaan dengan perilaku pegawai agar menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap pelayanan dan menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya.

e. Empati (*Empathy*)

Merupakan dimensi yang berkenaan dengan pemahaman masalah para pelanggan dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.

Guna mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan publik secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara menetapkan Keputusan Menpan Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tanggal 24 Pebruari 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Pengukuran indeks kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan oleh unit pelayanan instansi pemerintah, sebagai tolok ukur untuk mengetahui tingkat kualitas pelayanan public.

Ada 14 unsur minimal yang harus ada di dalam pengukuran indeks yaitu :

- a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
- b. Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
- c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
- d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;

- e. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
- f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
- h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
- i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
- j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- k. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- l. Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
- m. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
- n. Keamanan Pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

2.1.6 Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan

Kinerja atau *performance* mempunyai makna yang luas, bukan hanya berarti prestasi kerja atau hasil kerja, namun termasuk bagaimana proses suatu pekerjaan berlangsung. Iswanto (2011) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata "*performance*" yang berarti melakukan, menjalankan, dan melaksanakan. Halim (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja dan

proses penyelenggaraan di mana tujuan organisasi ingin dicapai. Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011:7) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Bastian (2010) menguraikan kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi. Pasolong (2007) berpendapat bahwa konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu: kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja para pegawai yang dicapai suatu organisasi.

Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, peningkatan kualitas produk dan jasa, bahkan meningkatnya kinerja organisasi juga merupakan salah satu tujuan organisasi. Wibowo (2011:10) menjelaskan pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan diperlukan manajemen kinerja serta pengukuran atau penilaian kinerja dalam pelaksanaannya.

Donald dan Lawson dalam Legalia (2013) mengatakan bahwa penilaian kinerja organisasi merupakan ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Selim dan Woodward dalam Keban (1995) mengatakan bahwa

kinerja dapat diukur dari beberapa indikator antara lain *workload/demand*, *economy*, *efficiency*, *effectiveness*, dan *equity*. Lembaga Administrasi Negara - LAN (2000) menyatakan bahwa indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Lenvine dalam Legalia (2013) mengusulkan tiga konsep yang bisa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik yaitu *accountability* (akuntabilitas), *responsibility* (responibilitas) dan *responsiveness* (responsivitas).

Pengukuran kinerja Pokja ULP dapat dilihat dari sejauh mana pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dapat diselesaikan sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pengadaan barang dan jasa pemerintah. Kinerja Pokja ULP merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan Pokja ULP dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan prinsip-prinsip dasar dalam pengadaan barang/jasa pemerintah. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, pemerintah menerapkan prinsip-prinsip efisien, efektif, transparan, keterbukaan, bersaing, adil/tidak diskriminatif dan akuntabel.

Penerapan prinsip-prinsip pengadaan barang/jasa akan meningkatkan kepercayaan masyarakat karena hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat dari segi administrasi, teknis, dan keuangan. Penjelasan atas prinsip-prinsip dasar dalam pengadaan barang dan jasa pemerintah adalah:

- a. Efisien, berarti pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana dan daya yang minimum untuk mencapai kualitas dan sasaran dalam waktu yang ditetapkan atau menggunakan dana yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil dan sasaran dengan kualitas yang maksimum.
- b. Efektif, berarti pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya.
- c. Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang/jasa bersifat jelas dan dapat diketahui secara luas oleh penyedia barang/jasa yang berminat serta oleh masyarakat pada umumnya.

- d. Terbuka, berarti pengadaan barang/jasa dapat diikuti oleh semua penyedia barang/sasa yang memenuhi persyaratan/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas.
- e. Bersaing, berarti pengadaan barang/jasa harus dilakukan melalui persaingan yang sehat diantara sebanyak mungkin penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi persyaratan, sehingga dapat diperoleh barang/jasa yang ditawarkan secara kompetitif dan tidak ada intervensi yang mengganggu terciptanya mekanisme pasar dalam pengadaan barang/jasa.
- f. Adil/tidak diskriminatif, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang/jasa dan tidak mengarah untuk memberi keuntungan kepada pihak tertentu, dengan tetap memperhatikan kepentingan nasional.
- g. Akuntabel, berarti harus sesuai dengan aturan dan ketentuan yang terkait dengan pengadaan barang/jasa sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

2.2 Kajian Empiris

Penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan para peneliti sebelumnya yang terkait dengan tema pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan melalui kualitas pelayanan sebagai variabel intervening. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema peneliti dapat dilihat pada tabel 2.1.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Faiza Nurmasitha, Abdul Hakim, Wima Yudo Prasetyo (2013)	Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kab. Sidoarjo)	Penelitian kuantitatif. Analisis regresi linier berganda. Variabel Independen : 1. Kompetensi Pegawai 2. Lingkungan Kerja Variabel Dependen : Kualitas Pelayanan	Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
2	Gunadi, Adi Irawan, Sri Langgeng Ratnasari dan Chablullah Wibisono (2015)	Kualitas Pelayanan Sebagai Variabel Intervening Antara Kompetensi Pegawai dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Mitra di PTSP Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas Batam	Penelitian kuantitatif deskriptif dengan regresi linier berganda dan analisis jalur (<i>path analysis</i>). Variabel Independen : 1. Kompetensi Pegawai 2. Budaya Kerja Variabel Intervening : Kualitas Pelayanan Variabel Dependen : Kepuasan Mitra	Kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan
3	Muchtar Hidayat (2010)	Analisis Komitmen (<i>Affective, Continuance dan Normative</i>) Terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor (Studi Empiris pada Kantor Bersama Samsat di Kaltim)	Penelitian kuantitatif dengan analisis faktor konfirmatori (confirmatory factor analysis) dan analisis regresi majemuk (multiple regression analysis). Variabel Independen : 1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Kontinuan 3. Komitmen Normatif Variabel Dependen : Kualitas Pelayanan	Komitmen afektif dan komitmen kontinuan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, sedangkan komitmen normatif berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kualitas pelayanan.
4	Anton Sujarwo Binti S (2016)	Pengaruh Keterampilan, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kualitas Pelayanan KTP Aparat Pemerintah Desa dan Kelurahan di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah	Penelitian kuantitatif dengan analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Variabel Independen : 1. Keterampilan 2. Motivasi 3. Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kualitas Pelayanan	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.
5	Lee, DonHee; Chung, Soong-Hwan dan Kanghwa Choi (2011)	<i>The Impact of Perceived Organizational Support on Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in the Health Care Service</i>	Penelitian kuantitatif dengan analisa SEM. Variabel Independen : 1. Pendidikan dan Pelatihan 2. Komunikasi 3. Kompensasi Variabel Dependen : 1. Kualitas Pelayanan 2. Kepuasan Pelanggan 3. Loyalitas Pelanggan	Persepsi Dukungan Organisasi (POS) berupa diklat, komunikasi terbuka dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Layanan pada beberapa rumah sakit di Korsel.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6	Shreya Garg, Rajib Lochan Dhar (2013)	<i>Effects of stress, Leader Member Exchange (LMX) and Perceived Organizational Support (POS) on Service Quality (SQ) : Mediating Effects of Organizational Commitment (OC)</i>	Penelitian kuantitatif. Analisis jalur (<i>path analysis</i>) dengan SPSS dan analisis faktor konfirmatori dan persamaan <i>structural modeling</i> dengan Amos. Variabel Independen : 1. Tekanan Kerja (Job Stress) 2. Kualitas Hubungan Atasan Bawahan (LMX) 3. Persepsi Dukungan Organisasi (POS) Variabel Intervening : Komitmen Organisasi (OC) Variabel Dependen : Kualitas Pelayanan (SQ)	1. POS berpengaruh signifikan terhadap terhadap OC. 2. OC berpengaruh signifikan terhadap terhadap SQ. 3. POS berpengaruh signifikan terhadap terhadap SQ melalui OC.
7	Untung Sriwidodo dan Agus Budhi Haryanto (2010)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan	Penelitian kuantitatif. Menggunakan regresi berganda dengan SPSS. Variabel Independen : 1. Kompetensi 2. Motivasi 3. Komunikasi 4. Kesejahteraan Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan.
8	I.D.K.R. Ardiana, I.A. Brahmayanti, Subaedi (2010)	Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM Surabaya	Penelitian kuantitatif. Menggunakan regresi berganda dengan SPSS. Variabel Independen : 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Kemampuan Variabel Dependen : Kinerja UKM	Keterampilan dan kemampuan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja UKM. Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja UKM.
9	Muhammad Kurniawan (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kab. Kerinci)	Penelitian kuantitatif kausal dengan regresi linier berganda. Variabel Independen : 1. Komitmen Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Kinerja Organisasi Publik	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
10	Hafidhah dan Muhammad Herli (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Rumah Sakit di Kabupaten Sumenep	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi berganda. Variabel Independen : 1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasi 3. Akuntabilitas Publik Variabel Dependen : Kinerja Rumah Sakit	Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Rumah Sakit.
11	Pratiwi Indarjanti dan Tri Bodroastuti (2012)	Pengaruh Kemampuan, Usaha dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja	Penelitian kuantitatif dengan analisis Regresi Linier Berganda. Variabel Independen : 1. Kemampuan 2. Usaha 3. Dukungan Organisasi Variabel Dependen : Kinerja	Dukungan organisasi (POS) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai Universitas Diponegoro Semarang.
12	Susmiati dan Ketut Sudarma (2015)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Penelitian kuantitatif dengan analisis regresi dan uji analisis jalur (<i>path analysis</i>). Variabel Independen : 1. Budaya Organisasi 2. Dukungan Organisasi Persepsian (POS) Variabel Intervening : Komitmen Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Dukungan organisasi persepsian berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Madziatul Churiyah (2007)	Peranan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Rumah Sakit (Studi pada Rawat Inap Rumah Sakit Islam Wafa Kepanjen Kabupaten Malang)	Penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda. Variabel Independen : Kualitas Pelayanan Variabel Dependen : Kinerja Rumah Sakit	Kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Rumah Sakit.
14	Lucky Kawahe, Femmy M.G. Tulus, dan Burhanuddin Kiyai (2016)	Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kab. Minahasa Tenggara)	Penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linier sederhana. Variabel Independen : Kualitas Pelayanan Publik Variabel Dependen : Kinerja Organisasi	Kualitas pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

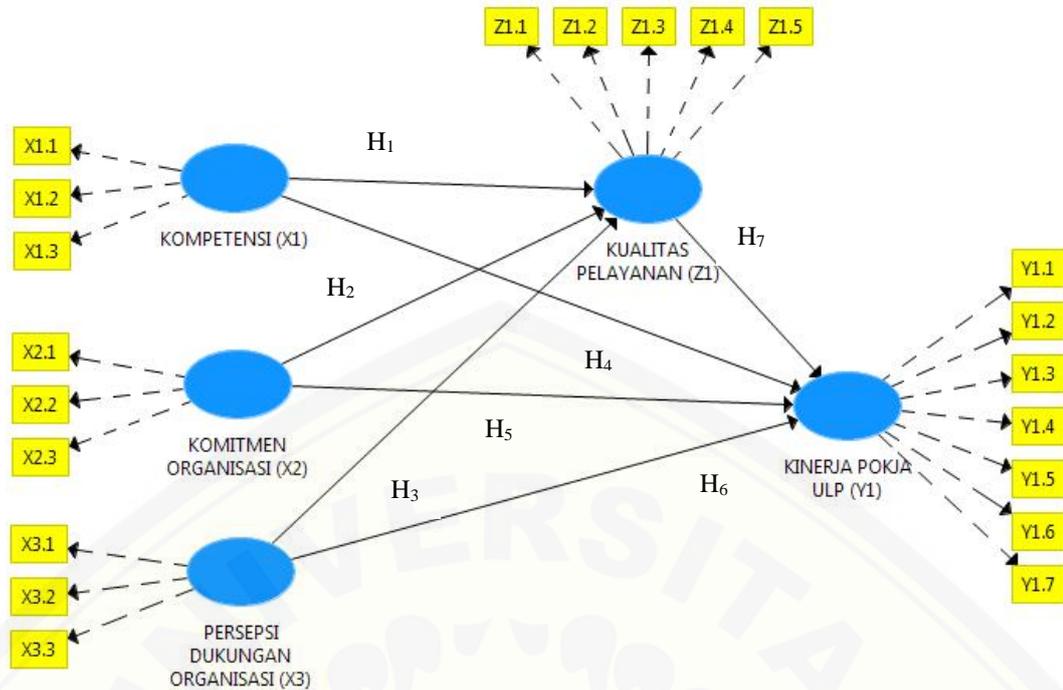
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Peneliti/Tahun	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
15	Sri Langgeng Lestari (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Departemen <i>Quality Assurance</i> PT. PEB Batam	Penelitian kuantitatif deskriptif dengan metode analisis regresi linier berganda. Variabel Independen : 1. Kompetensi 2. Kompensasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
16	Abdullah dan Herlin Arisanti (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi	Penelitian kuantitatif dengan metode analisis regresi linier berganda. Variabel Independen : 1. Budaya Organisasi 2. Komitmen Organisasi Variabel Intervening : Akuntabilitas Publik Variabel Dependen : Kinerja Organisasi	Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.
17	Arius Kambu, Eka Afnan Troena, Surachman, dan Margono Setiawan (2012)	Pengaruh <i>Leader-Member Exchange</i> , Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua.	Penelitian kuantitatif. Metode analisis SEM dan koefisien jalur. Variabel Independen : 1. LMX 2. PDO 3. Budaya Etnis Papua Variabel Intervening : OCB Variabel Dependen : Kinerja Pegawai	Persepsi dukungan organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sumber : Berbagai jurnal penelitian (data diolah).

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan teori dan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.4 Kerangka Konseptual

Sumber : Smart PLS Model (diolah)

Keterangan :

● : Konstruk

■ : Indikator

→ : Pengaruh

- -> : Dibentuk

X_{1.1} : Pengetahuan

X_{1.2} : Keterampilan

X_{1.3} : Sikap Perilaku

X_{2.1} : Komitmen Afektif

X_{2.2} : Komitmen Kontinuan

X_{2.3} : Komitmen Normatif

X_{3.1} : Persepsi Penghargaan

X_{3.2} : Persepsi Kepedulian

X_{3.3} : Persepsi Kesejahteraan

Z_{1.1} : Bukti Langsung

Z_{1.2} : Keandalan

Z_{1.3} : Daya Tanggap

Z_{1.4} : Jaminan

Z_{1.5} : Empati

Y_{1.1} : Efektif

Y_{1.2} : Efisien

Y_{1.3} : Transparan

Y_{1.4} : Terbuka

Y_{1.5} : Bersaing

Y_{1.6} : Adil/Tidak Diskriminatif

Y_{1.7} : Akuntabel

H : Hipotesis

Kerangka konseptual dirancang agar penelitian terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Terdapat tujuh langkah (pengaruh) yang dapat dijelaskan pada kerangka konseptual dalam Gambar 2.4 sebagai berikut :

- a. H₁ : Pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan;
- b. H₂ : Pengaruh komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan;
- c. H₃ : Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kualitas pelayanan;

- d. H₄ : Pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pokja ULP;
- e. H₅ : Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Pokja ULP;
- f. H₆ : Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja Pokja ULP; dan
- g. H₇ : Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja Pokja ULP.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Kompetensi Terhadap Kualitas Pelayanan

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa apapun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu (Robbins dan Judge, 2006:9). Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan perilaku individual dimaksud terdiri dari faktor kepribadian, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor persepsi dan faktor sikap. Semua faktor atau variabel tersebut mempengaruhi atau berdampak pada perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja.

Berdasarkan Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Kualitas pelayanan publik senantiasa menyangkut tiga unsur pokok yaitu: unsur kelembagaan penyelenggara pelayanan, proses pelayanan serta sumber daya pemberi layanan. Oleh karenanya, pelayanan publik yang prima dapat dinilai dari proses dan produk layanannya. Aspek proses meliputi kelembagaan, Sumber Daya Manusia (SDM), mekanisme dan sarana dan prasarana. Sedangkan aspek produk layanan menyangkut jenis, kualitas, dan kuantitas produk layanan. (Surjadi, 2012:9). Aspek SDM sebagai salah satu unsur pengembangan kualitas layanan publik juga terdapat dalam Keputusan Menpan Nomor

63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Keputusan Menpan yang mendorong terwujudnya penyelenggaraan layanan publik yang prima disebutkan bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan.

Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan, yang sekurang-kurangnya meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk layanan, sarana dan prasarana, serta kompetensi petugas pemberi layanan. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa kompetensi petugas pemberi layanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan. Kompetensi petugas pemberi layanan sebagai salah satu unsur standar pelayanan yang harus dimiliki oleh petugas pelayanan, maka patut diduga bahwa kompetensi dapat berpengaruh pada kualitas pelayanan.

Penelitian Nurmasitha *et al.* (2013) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Sedangkan hasil penelitian Gunadi *et al.* (2015) menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis pertama:

H1 : Kompetensi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

2.4.2 Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa apapun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu (Robbins dan Judge, 2006:9). Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan perilaku individual dimaksud terdiri dari faktor kepribadian, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor persepsi dan faktor sikap. Semua faktor atau variabel tersebut

mempengaruhi atau berdampak pada perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja.

Komitmen organisasi merupakan salah satu tuntutan organisasional bagi setiap anggota organisasi di tempat kerjanya. Komitmen organisasi juga merupakan bagian dari sikap (*attitude*) seseorang terhadap organisasinya dan dapat berperan dalam mencapai keberhasilan organisasi. Robbins dan Judge (2006:74) mengemukakan terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif. Selanjutnya, Allen dan Meyer (dalam Tobing, 2009) menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*); karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Unzicker *et al.* dalam Hidayat (2010) menjelaskan kualitas pelayanan yang diterima oleh pelanggan adalah karena komitmen yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi. Kualitas pelayanan akan menjadi buruk ketika karyawan tidak mempunyai kemauan atau komitmen untuk melakukan pelayanan pada tingkat pelayanan yang diperlukan. Dengan kata lain, karyawan yang mempunyai komitmen afektif yang kuat berupa kemauan atau kesediaan untuk menerima dan mendukung tujuan organisasi akan terlihat pada sejauh mana karyawan memberikan pelayanan yang terbaik untuk dan/atau atas nama organisasi.

Kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan juga dapat dibedakan berdasarkan tingkatan komitmen organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar afektif yang kuat dapat memberikan kualitas pelayanan yang maksimal karena karyawan tersebut ingin menunjukkan keterlibatannya di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar kontinuan yang kuat cenderung memberikan kualitas pelayanan yang sekedarnya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar normatif yang kuat dapat memberikan kualitas pelayanan yang maksimal karena mereka merasa memiliki kewajiban secara moral dan etika untuk membantu organisasinya.

Hidayat (2010) melakukan penelitian pelayanan pengesahan STNK Kendaraan Bermotor pada Kantor Bersama Samsat Kalimantan Timur dan hasil penelitian menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dengan dasar afektif dan kontinuan yang kuat berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, sedangkan komitmen organisasi dengan dasar normatif yang kuat belum ditemukan mempengaruhi kualitas pelayanan yang signifikan. Penelitian Sujarwo (2016) juga menyimpulkan bahwa dimensi komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan pembuatan Kartu Tanda Penduduk oleh Aparat Pemerintah Desa dan Kelurahan di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis kedua:

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

2.4.3 Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa apapun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu (Robbins dan Judge, 2006:9). Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan perilaku individual dimaksud terdiri dari faktor kepribadian, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor persepsi dan faktor sikap. Semua faktor atau variabel tersebut mempengaruhi atau berdampak pada perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja.

Perceived organizational support (POS) atau persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai seberapa besar organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang karyawan (Colakuglu, Culha & Atay, 2010). Persepsi dukungan organisasional dapat memberikan sikap atau perilaku positif karyawan, ketika karyawan bersikap positif maka ini juga dapat membantu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Surjadi (2012:9) menyampaikan bahwa kualitas pelayanan publik senantiasa menyangkut tiga unsur pokok yaitu unsur kelembagaan penyelenggara

pelayanan, proses pelayanan serta sumber daya pemberi layanan. Peningkatkan kualitas layanan publik yang prima, selain aspek proses layanan dan sumber daya manusia pemberi layanan, juga ada aspek kelembagaan penyelenggara layanan. Aspek kelembagaan penyelenggaraan layanan dapat berupa adanya dukungan organisasi yang optimal terhadap pegawai atau aparatur pemberi layanan. Dengan demikian, maka pegawai yang memiliki persepsi yang tinggi terhadap dukungan dari organisasinya akan menghasilkan kualitas layanan yang prima kepada masyarakat.

Penelitian DonHee, *et. al* (2011) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi (POS) mempengaruhi kualitas layanan kesehatan pada beberapa rumah sakit swasta dan rumah sakit pemerintah di Korea Selatan. Garg dan Dhar (2014) menyimpulkan persepsi dukungan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas layanan hotel melalui komitmen organisasi sebagai variabel perantara. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis ketiga :

H3: Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

2.4.4 Kompetensi Terhadap Kinerja Pokja ULP

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa apapun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu (Robbins dan Judge, 2006:9). Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan perilaku individual dimaksud terdiri dari faktor kepribadian, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor persepsi dan faktor sikap. Semua faktor atau variabel tersebut mempengaruhi atau berdampak pada perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja.

Marwansyah (2016:36) merumuskan kompetensi sebagai perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa

diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2013:126) menjelaskan kompetensi (*competency*) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kompetensi adalah hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi. Kompetensi memiliki peran penting, karena menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Sriwidodo dan Haryanto, 2010). Tanpa kompetensi, seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standar yang disyaratkan, oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik. Pada situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi (Sedarmayanti, 2013:127).

Konsep kinerja menurut Pasolong (2007) dapat dilihat dari dua segi, yaitu: kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Penelitian Sriwidodo dan Haryanto (2010) menyimpulkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sukoharjo. Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Ardiana, *et al.* (2010) berkesimpulan bahwa kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja UKM. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis keempat :

H4 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Pokja ULP.

2.4.5 Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pokja ULP

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa apapun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu (Robbins dan Judge, 2006:9). Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan perilaku individual dimaksud terdiri dari faktor kepribadian, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor persepsi dan faktor sikap. Semua faktor atau variabel tersebut mempengaruhi atau berdampak pada perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja.

Robbins dan Judge (2006) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Gibson, *et al.* (2009:182) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga sikap yaitu: perasaan mengidentifikasi diri dengan organisasi; perasaan terlibat dalam tugas-tugas organisasi; dan perasaan loyal terhadap organisasi. Angel dan Perry dalam Kurniawan (2013) menyatakan pegawai dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan kemauan bekerja melebihi harapan untuk menyelesaikan proyek khusus atau suatu tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang kuat, yang salah satunya ditunjukkan dengan keterlibatan kerja yang tinggi, akan mendorong para pegawai untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja menurut Bastian (2010) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi publik adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Komitmen organisasi sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud

apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif (Siagian, 2002).

Penelitian Kurniawan (2013) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. Dimana semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja organisasi publik yang dihasilkan juga akan semakin meningkat. Hafidhah dan Herli (2014) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja rumah sakit di Kabupaten Sumenep. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitan tersebut maka dirumuskan hipotesis kelima :

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pokja ULP.

2.4.6 Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pokja ULP

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa apapun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu (Robbins dan Judge, 2006:9). Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan perilaku individual dimaksud terdiri dari faktor kepribadian, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor persepsi dan faktor sikap. Semua faktor atau variabel tersebut mempengaruhi atau berdampak pada perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja.

Robbins dan Judge (2006:76) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* (POS) adalah sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002:699) berpendapat bahwa persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di

terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Bastian (2010) mendefinisikan kinerja sebagai gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (*strategic planning*) suatu organisasi, sehingga setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi. Mathis dan Jackson dalam Kaswan (2015:248) menjelaskan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi, kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: (1) kemampuan individu melakukan pekerjaan atau *ability*, (2) usaha yang dilakukan atau *effort*, dan (3) dukungan organisasi atau *support*.

Kemampuan individu dapat ditunjukkan dengan kompetensi. Usaha yang dilakukan dapat berupa motivasi, kehadiran dan etika kerja. Dukungan organisasi dapat berupa pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja dan manajemen kinerja. Apabila ketiga faktor tersebut ada bersama pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat, dan sebaliknya apabila salah satu atau dua faktor tersebut kurang atau tidak ada bersama pegawai maka kinerja pegawai akan menurun. Peningkatana kinerja pegawai dapat meningkatkan kinerja organisasi, sehingga dukungan organisasi yang dipersepsikan tinggi oleh pegawai dapat mempengaruhi keberhasilan kinerja organisasi.

Penelitian Indarjanti dan Bodroastuti (2012) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dukungan organisasi yang positif akan meningkatkan kinerja pegawai dengan baik pula. Dalam penelitian ini dukungan organisasi ternyata merupakan yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja. Susmiati dan Sudarma (2015) menyimpulkan bahwa dukungan organisasi persepsi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tingginya dukungan organisasi yang dipersepsikan karyawan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis keenam :

H6 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pokja ULP.

2.4.7 Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Pokja ULP

Teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa apapun aktivitas yang dilakukan oleh individu-individu, kelompok, dan struktur dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi itu (Robbins dan Judge, 2006:9). Ivancevich *et al.* (2007) menjelaskan bahwa praktik manajemen yang efektif mensyaratkan dikenalnya perbedaan perilaku individu, dan jika mungkin dijadikan pertimbangan dalam mengelola perilaku organisasi. Perbedaan perilaku individual dimaksud terdiri dari faktor kepribadian, faktor kemampuan dan keterampilan, faktor persepsi dan faktor sikap. Semua faktor atau variabel tersebut mempengaruhi atau berdampak pada perilaku kerja seperti produktifitas, kreatifitas, dan kinerja.

Tjiptono (2008:59) menyatakan bahwa kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dari pemberian layanan publik dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut, untuk memenuhi tuntutan pelanggan. Bila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, sebaliknya bila pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Jadi, kualitas pelayanan publik merupakan ukuran kemampuan pemberi layanan dalam memenuhi harapan atau tuntutan pengguna layanan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis (strategic planning) suatu organisasi. Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu (Bastian, 2010). Dalam konteks organisasi publik, kinerja adalah suatu ukuran prestasi / hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang, dan telah dilakukan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu (Kurniawan, 2013). Kawahe, *et al.* (2016) menjelaskan faktor-faktor yang turut mempengaruhi kinerja organisasi, diantaranya sejauhmana organisasi tersebut

menjalankan fungsi pelayanan kepada publik. Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat (Keputusan Menpan No. 63 Tahun 2003).

Pelayanan publik yang berkualitas atau pelayanan prima (*service excellence*), di satu sisi akan meningkatkan kinerja organisasi, dan di sisi yang lain, akan menjadikan organisasi mendapat kepercayaan dari masyarakat sebagai organisasi pelayanan publik yang kredibel. Dengan adanya kepercayaan dari masyarakat pengguna layanan, dapat memacu aparat / pegawai untuk lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan suatu pekerjaan mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi publik.

Penelitian Churiyah (2007) menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan dimensi kualitas pelayanan yang terdiri dari *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy* dan *Tangible* berpengaruh terhadap kinerja Rumah Sakit Islam Wafa di Kepanjen Malang. Dimensi Daya Tanggap atau *Responsiveness* ditemukan mempunyai pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja rumah sakit sehingga perlu ditingkatkan terus. Kawahe, *et al.* (2016) menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi mempunyai hubungan fungsional yang berpola linear dan bersifat kontributif, dimana apabila pelayanan publik ditingkatkan kualitasnya, maka akan mendorong peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan penjelasan dan hasil penelitian tersebut maka dirumuskan hipotesis ketujuh :

H7 : Kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja Pokja ULP.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian menurut Kerlinger (dalam Dimiyati, 2009:75) adalah keseluruhan proses yang dibutuhkan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Dimiyati (2009:75) menguraikan bahwa penelitian eksplanatori bertujuan untuk hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya, dan bermaksud menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan organisasi terhadap kualitas pelayanan dan kinerja kelompok kerja Unit Layanan Pengadaan di Kementerian Keuangan.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian atau lokus penelitian merupakan suatu lokasi atau wilayah tempat suatu penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan di 11 (sebelas) Unit Layanan Pengadaan Eselon I Kementerian Keuangan yang berlokasi di Jakarta. Periode penelitian dilaksanakan pada Bulan Mei 2017.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang meliputi obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dapat dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011:61). Sekaran (2003:265-266) mendefinisikan populasi sebagai “*the entire group of people, events, or things of interest that researcher wishes to investigate*”; artinya sejumlah manusia, peristiwa, atau hal-hal menarik yang diharapkan peneliti untuk di investigasi. Sedangkan sampel berarti “*a subset of the population*”; artinya suatu bagian dari populasi. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Creswell (2010:88) mengungkapkan bahwa sampel

yang baik adalah sampel yang dapat mewakili karakteristik dari populasi yang ditunjukkan dengan tingkat akurasi dan presisinya.

Penelitian ini menggunakan teknik sensus atas seluruh populasi kelompok kerja (pokja) Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang tersebar di 11 Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang berlokasi di Jakarta sebanyak 38 Pokja. 1 Pokja diwakili oleh 1 responden yaitu ketua Pokja ULP atau anggota Pokja ULP dengan masa kerja atau masa penugasan minimal 2 (dua) tahun. Daftar populasi dan sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Daftar Populasi dan Sampel

No	Unit Eselon I	Populasi	Sampel
1	Sekretariat Jenderal	5	5
2	Ditjen Anggaran	2	2
3	Ditjen Pajak	6	6
4	Ditjen Bea Cukai	4	4
5	Ditjen Perbendaharaan	2	2
6	Ditjen Kekayaan Negara	5	5
7	Ditjen Perimbangan Keuangan	2	2
8	Ditjen Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko	2	2
9	Inspektorat Jenderal	3	3
10	Badan Kebijakan Fiskal	2	2
11	Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan	5	5
Total		38	38

Sumber : Kementerian Keuangan, (diolah 2017).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pernyataan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon atas daftar pernyataan tersebut. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan tipe pernyataan yang sifatnya tertutup. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan untuk membantu responden agar dapat menjawab dengan cepat dan juga memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data terhadap seluruh angket yang telah terkumpul.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari nilai orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011). Variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungannya antara satu variable dengan lainnya dan pengukurannya. Tanpa operasionalisasi variabel, peneliti akan mengalami kesulitan dalam menentukan pengukuran hubungan antar variable yang masih bersifat konseptual. Definisi operasional adalah penentuan konstruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.

Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstruk, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstruk yang lebih baik. Dalam penelitian ini akan digunakan variabel-variabel penelitian sebagai berikut :

a. Variabel independen/bebas/eksogen (simbol X) merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen/terikat/endogen (Sugiyono, 2011). Variabel ini berfungsi menerangkan atau mempengaruhi variabel lain yang tidak bebas (dependen/endogen). Variabel independen/bebas/eksogen dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Kompetensi (X_1)

Kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pokja ULP berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pemilihan penyedia barang/jasa secara profesional, efektif dan efisien (Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 46A, 2003). Pengukuran indikator-indikator variabel kompetensi anggota Pokja ULP terdiri dari :

a) Pengetahuan ($X_{1.1}$)

Merupakan segala informasi atau wawasan akan peraturan dan ketentuan di bidang pengadaan yang dimiliki atau dibutuhkan Pokja ULP dalam menjalankan tugasnya, yang diukur melalui item pernyataan pemahaman terhadap uraian tugas Pokja ULP.

b) Keterampilan ($X_{1.2}$)

Merupakan kemampuan/keahlian/kecakapan mengerjakan tugas fisik atau mental di bidang pengadaan yang dimiliki atau dibutuhkan Pokja ULP dalam menjalankan tugasnya, yang diukur melalui item pernyataan kemampuan melaksanakan pengadaan barang/jasa dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui LPSE (*e-procurement*).

c) Sikap Perilaku atau *attitude* ($X_{1.3}$)

Merupakan bagian intrinsik dari kepribadian atau karakter seseorang yang berupa persepsi, keyakinan, perasaan, dan tingkah laku seseorang dalam berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang lain, yang diukur melalui item pernyataan memiliki optimisme dalam menyelesaikan tiap tugas pemilihan penyedia barang/jasa sesuai jadwal pengadaan.

2. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang anggota Pokja ULP memihak kepada kepentingan organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya sebagai anggota Pokja ULP (Robbins dan Judge, 2006). Pengukuran indikator-indikator variabel komitmen organisasi anggota Pokja ULP terdiri dari :

a) Komitmen Afektif ($X_{2.1}$)

Merupakan keyakinan, penerimaan nilai dan tujuan tertentu dalam organisasi, yang diukur melalui item pernyataan bahwa permasalahan dalam pengadaan barang/jasa sudah menjadi bagian dari permasalahan anggota Pokja ULP.

b) Komitmen Kontinuan ($X_{2.2}$)

Merupakan keinginan atau kemauan kuat untuk bekerja keras sebagai anggota Pokja ULP, yang diukur melalui item pernyataan akan berkontribusi secara maksimal dalam memenuhi target waktu penyelesaian tugas Pokja ULP.

c) Komitmen Normatif ($X_{2.3}$)

Merupakan keinginan atau kemauan kuat untuk tetap sebagai anggota Pokja ULP, yang diukur melalui item pernyataan tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri sebagai anggota Pokja ULP.

3. Persepsi Dukungan Organisasi (X_3)

Persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support* atau POS) didefinisikan sebagai suatu keadaan sejauh mana anggota Pokja ULP percaya bahwa pimpinan organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbins & Judge, 2006). Pengukuran indikator-indikator variabel persepsi dukungan organisasi yang ada pada anggota Pokja ULP terdiri dari:

a) Persepsi Penghargaan ($X_{3.1}$)

Merupakan persepsi atau anggapan dari anggota Pokja ULP bahwa pimpinan organisasi tempat mereka berkontribusi telah memberikan penghargaan atas kontribusi mereka, yang diukur melalui item pernyataan bahwa pimpinan organisasi sudah memberikan perhatian atas kontribusi anggota Pokja ULP dalam menyelesaikan tugas pengadaan barang/jasa.

b) Persepsi Kepedulian atau Empati ($X_{3.2}$)

Merupakan persepsi atau anggapan dari anggota Pokja ULP bahwa pimpinan organisasi tempat mereka berkontribusi telah memberikan kepedulian atau empati atas kontribusi mereka, yang diukur melalui item pernyataan bahwa pimpinan organisasi akan memberikan bantuan hukum kepada anggota Pokja ULP yang sedang menghadapi proses hukum yang terkait dengan tugas pengadaan barang/jasa.

c) Persepsi Kesejahteraan atau *Well-Being* ($X_{3.3}$)

Merupakan persepsi atau anggapan dari anggota Pokja ULP bahwa pimpinan organisasi tempat mereka berkontribusi telah memperhatikan kesejahteraan mereka berupa kompensasi finansial atau non finansial atas kontribusi mereka, yang diukur melalui item pernyataan pimpinan organisasi sudah memberikan kesejahteraan bagi anggota Pokja ULP berupa honorarium yang cukup memadai.

- b. Variabel intervening/penyela/antara merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen/bebas dan variabel dependen/terikat. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terdapat diantara variabel independen/bebas dan variabel dependen/terikat, sehingga

variabel independen/bebas secara tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen/terikat (Sugiyono, 2011). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Kualitas Pelayanan (simbol Z_1), yaitu suatu upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pengguna layanan serta ketepatan penyampaiannya dalam memenuhi harapan pengguna layanan oleh Pokja ULP (Tjiptono, 2008). Pengukuran indikator-indikator variabel kualitas pelayanan yang diberikan oleh anggota Pokja ULP terdiri dari :

a) Bukti Langsung atau *Tangibles* ($Z_{1.1}$)

Merupakan dimensi pengukuran yang berkenaan dengan daya tarik Unit Layanan Pengadaan yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan pegawai, dan kondisi fasilitas penunjang, serta penampilan pegawai, yang diukur melalui item pernyataan sudah menempati ruangan kerja tersendiri dengan peralatan kerja yang cukup memadai.

b) Keandalan atau *Reliability* ($Z_{1.2}$)

Merupakan dimensi pengukuran yang berkenaan dengan kemampuan anggota Pokja ULP dalam memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan sanggup menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati, yang diukur melalui item pernyataan sudah menjalankan standar prosedur layanan (SOP) pengadaan dengan baik.

c) Daya Tanggap atau *Responsiveness* ($Z_{1.3}$)

Merupakan dimensi pengukuran yang berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan anggota Pokja ULP untuk membantu para pengguna layanan dan merespon permintaan pengguna layanan, serta memberikan informasi tentang waktu dan jangka waktu pelayanan, yang diukur melalui item pernyataan sanggup melayani para pengguna layanan selama jam kerja pelayanan (bekerja penuh waktu).

d) Jaminan atau *Assurance* ($Z_{1.4}$)

Merupakan dimensi pengukuran yang berkenaan dengan perilaku anggota Pokja ULP agar dapat menumbuhkan kepercayaan pengguna layanan terhadap kualitas pelayanan Pokja ULP dan menciptakan rasa aman bagi para pengguna layanan, yang diukur melalui item pernyataan kepastian

petugas yang memberikan pelayanan dapat diketahui dengan mudah oleh setiap pengguna layanan.

e) Empati atau *Empathy* ($Z_{1.5}$)

Merupakan dimensi pengukuran yang berkenaan dengan pemahaman anggota Pokja ULP terhadap permasalahan pengguna layanan dan dapat bertindak demi kepentingan pengguna layanan, dapat memberikan perhatian secara personal kepada pengguna layanan dan memiliki jam kerja yang jelas, yang diukur melalui item pernyataan selalu bersikap ramah dalam menanggapi setiap keluhan yang disampaikan oleh pengguna layanan.

- c. Variabel dependen/terikat/endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen/bebas/eksogen. Variabel dependen/terikat/eksogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (simbol Y_1), yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan Pokja ULP dalam melaksanakan tugas pemilihan penyedia barang dan jasa sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pengadaan barang/jasa pemerintah (Perpres 54 Tahun 2010). Pengukuran indikator-indikator variabel Kinerja Pokja ULP terdiri dari :

a) Efektif ($Y_{1.1}$)

Yang berarti pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan kebutuhan dan sasaran yang telah ditetapkan serta memberikan manfaat yang sebesar-besarnya, yang diukur melalui item pernyataan kemampuan teknis penyedia barang/jasa yang ditetapkan sebagai pemenang lelang sudah sesuai dengan kebutuhan yang telah disampaikan oleh satker pemberi kerja.

b) Efisien ($Y_{1.2}$)

Yang berarti pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana dan daya yang minimum untuk mencapai kualitas dan sasaran dalam waktu yang ditetapkan atau menggunakan dana yang telah ditetapkan untuk mencapai hasil dan sasaran dengan kualitas yang maksimum, yang diukur melalui item pernyataan dapat menggunakan biaya yang minimum dalam menyelesaikan kegiatan pemilihan penyedia barang/jasa.

c) Transparan (Y_{1.3})

Yang berarti bahwa semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang/jasa sudah jelas dan dapat diketahui secara luas oleh pengguna layanan pada khususnya serta oleh masyarakat pada umumnya, yang diukur melalui item pernyataan menyampaikan pemberian penjelasan atas dokumen pengadaan yang telah disusun kepada semua peserta lelang.

d) Terbuka (Y_{1.4})

Yang berarti bahwa pengadaan barang/jasa dapat diikuti oleh semua penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas, yang diukur melalui item pernyataan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada semua penyedia barang/jasa yang kompeten untuk mendaftar sebagai peserta lelang.

e) Bersaing (Y_{1.5})

Yang berarti bahwa pengadaan barang/jasa harus dilaksanakan melalui persaingan yang sehat diantara sebanyak mungkin penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi persyaratan, sehingga dapat diperoleh barang/jasa yang ditawarkan secara kompetitif dan tidak ada intervensi yang mengganggu terciptanya mekanisme pasar dalam pengadaan barang/jasa, yang diukur melalui item pernyataan berusaha semaksimal mungkin menghindari adanya intervensi dari pihak manapun dalam penetapan pemenang lelang, termasuk intervensi dari pihak satker pemberi kerja.

f) Adil/tidak diskriminatif (Y_{1.6})

Yang berarti bahwa pengadaan barang/jasa harus dapat memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang/jasa dan tidak ada tindakan yang mengarah untuk memberi keuntungan kepada pihak tertentu, dengan tetap memperhatikan kepentingan nasional, yang diukur melalui item pernyataan tidak membuat persyaratan teknis tertentu dalam dokumen pengadaan yang mengarah kepada pelaku usaha tertentu.

g) Akuntabel ($Y_{1.7}$)

Yang berarti bahwa pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan aturan dan ketentuan yang terkait dengan pengadaan barang/jasa sehingga dapat dipertanggungjawabkan, yang diukur melalui item pernyataan sudah melaksanakan pengadaan barang/jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selanjutnya secara singkat konsep variabel, dimensi dan indikator pengukuran dapat dilihat pada tabel 3.2 berikut ini :

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Item Pernyataan	No Item
Kompetensi (X ₁)	Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh Pokja ULP berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pemilihan penyedia barang/jasa secara profesional, efektif dan efisien (SK. Badan Kepegawaian Negara No. 46A, 2003)	a. Pengetahuan (X _{1.1})	Pemahaman terhadap tugas Pokja ULP.	1
		b. Keterampilan (X _{1.2})	Kemampuan melaksanakan pengadaan barang/jasa dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui LPSE (<i>e-procurement</i>).	2
		c. Sikap Perilaku (X _{1.3})	Optimis dapat menyelesaikan tugas pemilihan penyedia barang/jasa dengan tepat waktu.	3
Komitmen Organisasi (X ₂)	Suatu keadaan dimana anggota Pokja ULP memihak kepada kepentingan organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya sebagai anggota Pokja ULP (Robbins dan Judge, 2006)	a. Komitmen Afektif (X _{2.1})	Menyadari bahwa permasalahan dalam pengadaan barang/jasa merupakan bagian dari permasalahan Pokja ULP.	4
		b. Komitmen Kontinuan (X _{2.2})	Berkontribusi secara maksimal dalam memenuhi target waktu penyelesaian tugas Pokja ULP.	5
		c. Komitmen Normatif (X _{2.3})	Tidak memiliki keinginan untuk mengundurkan diri sebagai anggota Pokja ULP.	6

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Item Pernyataan	No Item
Persepsi Dukungan Organisasi (X ₃)	Suatu keadaan sejauh mana anggota percaya bahwa pimpinan organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Robbins & Judge, 2006)	a. Persepsi Penghargaan (X _{3.1})	Pimpinan organisasi sudah memberikan perhatian atas kontribusi anggota Pokja ULP dalam menyelesaikan tugas pengadaan barang/jasa.	7
		b. Persepsi Kepedulian atau Empati (X _{3.2})	Pimpinan organisasi akan memberikan bantuan hukum kepada anggota Pokja ULP yang sedang menghadapi proses hukum yang terkait dengan tugas pengadaan barang/jasa	8
		c. Persepsi Kesejahteraan atau <i>Well-Being</i> (X _{3.3})	Pimpinan organisasi sudah memberikan kesejahteraan bagi Pokja ULP berupa honorarium yang cukup memadai.	9
Kualitas Pelayanan (Z ₁)	Suatu upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pengguna layanan Pokja ULP serta ketepatan penyampaiannya dalam memenuhi harapan pengguna layanan Pokja ULP (Tjiptono, 2008)	a. Bukti Langsung atau <i>tangibles</i> (Z _{1.1})	Menempati ruangan kerja tersendiri dengan menggunakan peralatan kerja yang cukup memadai.	10
		b. Keandalan atau <i>reliability</i> (Z _{1.2})	Sudah menjalankan standar prosedur layanan (SOP) pengadaan barang/jasa dengan baik.	11
		c. Daya Tanggap atau <i>responsiveness</i> (Z _{1.3})	Sanggup melayani para pengguna layanan selama jam kerja pelayanan (bekerja penuh waktu).	12
		d. Jaminan atau <i>assurance</i> (Z _{1.4})	Kepastian petugas pemberi pelayanan dapat diketahui dengan mudah oleh setiap pengguna layanan.	13
		e. Empati atau <i>empathy</i> (Z _{1.5})	Selalu bersikap ramah dalam menghadapi setiap keluhan yang disampaikan oleh pengguna layanan.	14
Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan	Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan Pokja ULP dalam melaksanakan tugas pemilihan penyedia barang dan jasa	a. Efektif (Y _{1.1})	Kemampuan teknis penyedia barang/jasa yang ditetapkan sebagai pemenang lelang sudah sesuai dengan kebutuhan yang disampaikan oleh satker pemberi kerja.	15

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel (Lanjutan)

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Item Pernyataan	No Item
(Y ₁)	sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pengadaan barang/jasa pemerintah (Perpres 54 Tahun 2010)	b. Efisien (Y _{1.2})	Menggunakan biaya minimum dalam penyelesaian pemilihan penyedia barang/jasa.	16
		c. Transparan (Y _{1.3})	Memberikan penjelasan atas dokumen pengadaan yang telah disusun kepada semua peserta lelang.	17
		d. Terbuka (Y _{1.4})	Memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada semua penyedia barang/jasa yang kompeten untuk mendaftar sebagai peserta lelang.	18
		e. Bersaing (Y _{1.5})	Berusaha semaksimal mungkin menghindari adanya intervensi dari pihak manapun dalam penetapan pemenang lelang, termasuk intervensi dari pihak satker pemberi kerja.	19
		f. Adil/Tidak Diskriminatif (Y _{1.6})	Tidak membuat persyaratan teknis tertentu dalam dokumen pengadaan yang mengarah kepada pelaku usaha tertentu.	20
		g. Akuntabel (Y _{1.7})	Sudah melaksanakan pengadaan barang/jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.	21

3.6 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert dengan variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan (Sugiyono, 2011:8). Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Rentang skala Likert yang digunakan untuk mengukur indikator suatu variabel laten menggunakan skala Likert dengan 5 kategori yaitu: Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju dan Sangat Setuju yang sesungguhnya berbentuk skala ordinal (Ghozali, 2013:72). Penelitian ini menggunakan skala Likert dengan 5 kategori tersebut, dengan tingkat pembobotan sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju atau STS, diberi skor 1 atau bobot nilai Sangat Rendah;
- b. Tidak Setuju atau TS, diberi skor 2 atau bobot nilai Rendah;
- c. Netral atau N, diberi skor 3 atau bobot nilai Sedang;
- d. Setuju atau S, diberi skor 4 atau bobot nilai Tinggi; dan
- e. Sangat Setuju atau SS, diberi nilai 5 atau bobot nilai Sangat Tinggi.

3.7 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

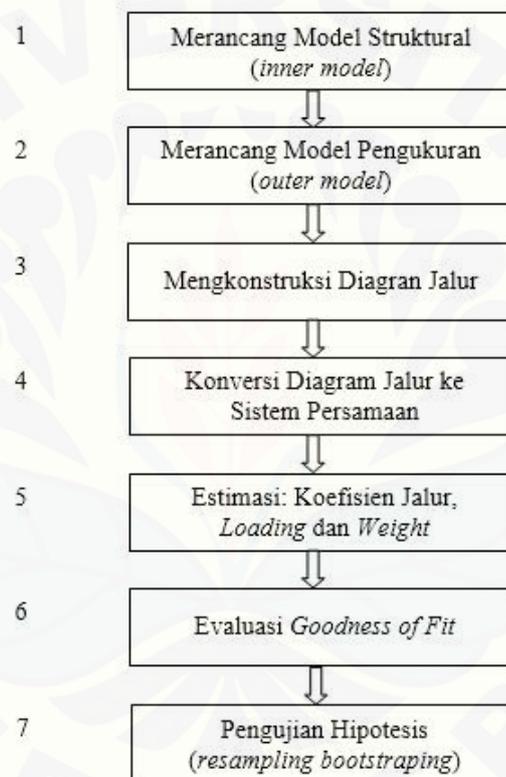
Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan *software* SmartPLS. *Partial Least Square* (PLS) adalah suatu metode yang berbasis keluarga regresi yang dikenalkan oleh Herman O.A Wold untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode untuk ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi, artinya data penelitian tidak mengacuh pada salah satu distribusi tertentu (misalnya distribusi normal).

PLS merupakan metode alternatif dari *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variable yang kompleks namun ukuran sampel datanya kecil (30 sampai 100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100 (Hair, et al.: 2010). Alat bantu (*tools*) yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *software* SmartPLS yang merupakan salah satu *software* statistik untuk metode SEM berbasis varians.

PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu konstruk dan konstruk yang lain, serta hubungan suatu konstruk dan indikator-indikatornya. PLS didefinisikan oleh dua persamaan, yaitu model struktural atau *inner model* dan model pengukuran atau *outer model*. *Inner model* menghubungkan antar variabel laten, sedangkan *outer model* menghubungkan indikator dengan variabel

latennya atau konstruk. Konstruk terbagi menjadi dua yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen merupakan konstruk penyebab, konstruk yang tidak dipengaruhi oleh konstruk lainnya. Konstruk eksogen memberikan efek kepada konstruk lainnya, sedangkan konstruk endogen merupakan konstruk yang dijelaskan oleh konstruk eksogen. Konstruk endogen adalah efek dari konstruk eksogen (Yamin, 2009).

Adapun langkah-langkah analisis dengan menggunakan *software* PLS, terdapat pada Gambar 3.1 yang dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 3.1 Inner Model Penelitian dengan Smart-PLS
Sumber : Ghozali (2014)

1. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Inner Model atau Model Struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan model struktural didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Hubungan struktural antar variabel dapat dinyatakan dalam persamaan jalur yang terdapat dalam kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :

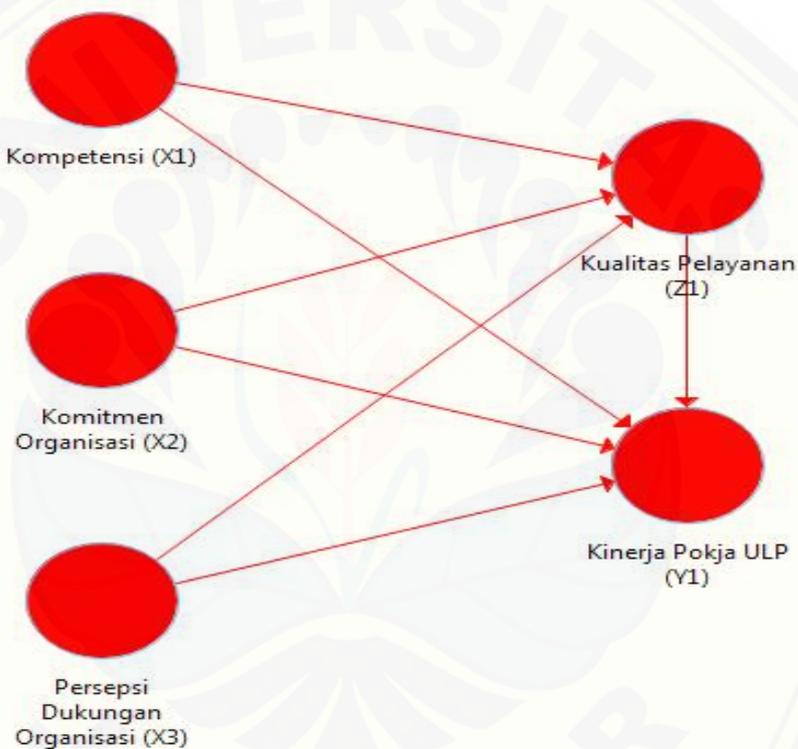
$$Z_1 = f \{ X_1, X_2, X_3 \}$$

$$Y_1 = f \{ X_1, X_2, X_3, Z_1 \}$$

Dimana :

- X_1 = kompetensi
- X_2 = komitmen organisasi
- X_3 = persepsi dukungan organisasi
- Z_1 = kualitas pelayanan
- Y_1 = kinerja kelompok kerja ULP

Untuk perancangan model struktural (*inner model*) dalam penelitian dapat dijelaskan pada Gambar 3.2 berikut ini :



Gambar 3.2 Perancangan Model Struktural

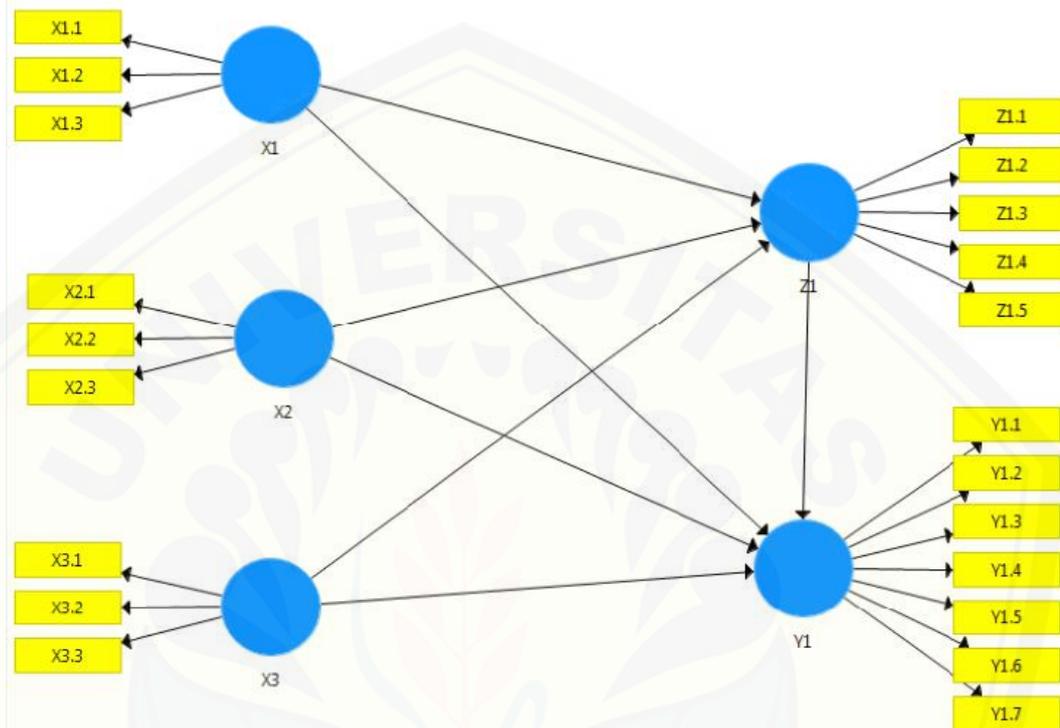
Sumber : Smart PLS Model (diolah)

2. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer Model atau model pengukuran menggambarkan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah refleksif atau formatif dengan merujuk pada definisi operasional variabel.

3. Mengkonstruksi Diagram Jalur

Mengkonstruksi diagram jalur dilakukan dengan menggambar model struktural yang menghubungkan antar variabel laten dan memasukkan variabel *observed* atau indikator ke dalam variabel laten. Gambar diagram jalur beserta model pengukurannya dapat di lihat pada Gambar 3.3.



Gambar 3.3 Diagram Jalur beserta Model Pengukuran

Sumber : Smart PLS Model (diolah)

Keterangan :

- X₁ : Kompetensi
- X₂ : Komitmen Organisasi
- X₃ : Persepsi Dukungan Organisasi
- Z₁ : Kualitas Pelayanan
- Y₁ : Kinerja Kelompok Kerja ULP
- : Konstruk
- : Indikator
- ▶ : Pengaruh
- - -▶ : Dibentuk

4. Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

Diagram jalur yang sudah terbentuk selanjutnya dikonversi ke dalam persamaan model pengukuran (*outer model*) dan ke dalam persamaan model struktural (*inner model*).

a. Persamaan model pengukuran (*outer model/measurement model*)

Yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya.

Model indikator reflektif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut :

i. Untuk variabel laten kompetensi (reflektif)

$$X_{1.1} = 1\xi_1 + \delta_1$$

$$X_{1.2} = 2\xi_1 + \delta_2$$

$$X_{1.3} = 3\xi_1 + \delta_3$$

ii. Untuk variabel laten komitmen organisasi (reflektif)

$$X_{2.1} = 4\xi_2 + \delta_4$$

$$X_{2.2} = 5\xi_2 + \delta_5$$

$$X_{2.3} = 6\xi_2 + \delta_6$$

iii. Untuk variabel laten persepsi dukungan organisasi (reflektif)

$$X_{3.1} = 7\xi_3 + \delta_7$$

$$X_{3.2} = 8\xi_3 + \delta_8$$

$$X_{3.3} = 9\xi_3 + \delta_9$$

iv. Untuk variabel laten kualitas pelayanan (reflektif)

$$Z_{1.1} = 10\eta_1 + \varepsilon_{10}$$

$$Z_{1.2} = 11\eta_1 + \varepsilon_{11}$$

$$Z_{1.3} = 12\eta_1 + \varepsilon_{12}$$

$$Z_{1.4} = 13\eta_1 + \varepsilon_{13}$$

$$Z_{1.5} = 14\eta_1 + \varepsilon_{14}$$

v. Untuk variabel laten kinerja Pokja ULP (reflektif)

$$Y_{1.1} = 15\eta_2 + \varepsilon_{15}$$

$$Y_{1.2} = 16\eta_2 + \varepsilon_{16}$$

$$Y_{1.3} = 17\eta_2 + \varepsilon_{17}$$

$$Y_{1.4} = 18\eta_2 + \varepsilon_{18}$$

$$Y_{1.5} = 19\eta_2 + \varepsilon_{19}$$

$$Y_{1.6} = 20\eta_2 + \varepsilon_{20}$$

$$Y_{1.7} = 21\eta_2 + \varepsilon_{21}$$

b. Persamaan model struktural (*inner model*)

Yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.

$$\eta_1 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_3 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_1\xi_1 + \gamma_2\xi_2 + \gamma_3\xi_3 + \gamma_4\xi_4 + \zeta_2$$

5. Pendugaan Parameter (Estimasi)

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam PLS adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah tercapai kondisi konvergen. Pendugaan parameter di dalam PLS meliputi 3 hal, yaitu:

- 1) *Weight estimate* yang digunakan untuk menghitung data variabel laten.
- 2) *Path estimate* yang menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya.
- 3) *Means* dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, intersep) untuk indikator dan variabel laten.

6. Uji Kesesuaian Model (*Goodness of Fit Model*)

Goodness of Fit Model PLS dilakukan dengan melakukan analisa *outer model* dan *inner model*.

1) Uji *Outer Model*

Uji *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Uji *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi :

- a) *Convergent validity* (*loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup pada jumlah indikator per konstruk berkisar 3 – 7 indikator);
- b) *Discriminant validity* dengan nilai pengukuran > 0,5;
- c) *Composite reliability* dengan nilai pengukuran > 0,7;
- d) *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE yang diharapkan >0,5;

2) Uji *Inner Model*

Uji *inner model* dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun telah *robust* dan akurat. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari indikator koefisien determinasi (R^2). Nilai *R-square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai *R-square* sebesar 0,67 berarti kuat, sebesar 0,33 berarti moderat dan sebesar 0,19 berarti lemah.

7. Pengujian Hipotesis

Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian Hipotesa. Pengujian Hipotesis (, , dan) dilakukan dengan metode *Resampling Bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Penerapan metode *Resampling Bootstrap*, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik dan nilai probabilitas atau alpha 5%. Hipotesis yang sudah ditetapkan dapat diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $P_{value} < 0,05$ ($\alpha=5\%$).

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan di Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan **diterima**.
2. Variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan di Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan **ditolak**.
3. Variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kualitas pelayanan di Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kualitas pelayanan **ditolak**.
4. Variabel kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja Pokja ULP di Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Pokja ULP **ditolak**.
5. Variabel komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja Pokja ULP di Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis kelima yang menyatakan bahwa Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pokja ULP **ditolak**.
6. Variabel persepsi dukungan organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja Pokja ULP di Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis keenam yang

menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pokja ULP **ditolak**.

7. Variabel kualitas pelayanan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja Pokja ULP di Unit Layanan Pengadaan Kementerian Keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja Pokja ULP **diterima**.

5.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan manfaat penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka implikasi penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi pengembangan ilmu, peneliti baru atau selanjutnya dapat mengembangkan dengan menambahkan atau mengganti variabel kompetensi menjadi variabel budaya kerja, mengukur kualitas pelayanan dengan menambahkan responden dari *stakeholder*, dan mengganti obyek penelitian dengan Pokja Unit Layanan Pengadaan Daerah (ULPD) Kemenkeu yang masih bersifat *adhoc*.
2. Bagi manfaat operasional, yaitu :
 - a. Bagi Kementerian Keuangan
 - 1) Memberikan dukungan organisasi yang lebih baik bagi pegawai Kementerian Keuangan yang telah ditugaskan sebagai anggota Pokja ULP baik dalam bentuk penghargaan, kepedulian atau kesejahteraan.
 - 2) Menyelenggarakan pemberian jabatan fungsional ahli pengadaan bagi anggota Pokja ULP dengan melalui proses seleksi yang ketat untuk mendapatkan anggota Pokja ULP yang berkomptensi unggul, berkomitmen tinggi dan mempunyai jiwa pelayanan yang tulus.
 - b. Bagi anggota Pokja ULP Kementerian Keuangan
 - 1) Meningkatkan kompetensi yang sudah ada dengan meng-update setiap perubahan peraturan dan ketentuan dalam mekanisme pengadaan barang dan jasa.
 - 2) Meningkatkan komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kinerja Pokja ULP.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran dari penelitian ini adalah:

1. Kepala ULP atau pimpinan organisasi perlu meningkatkan rendahnya komitmen organisasi Pokja ULP terutama yang berkaitan dengan komitmen normatif dimana masih banyak terdapat anggota Pokja ULP yang mempunyai keinginan untuk mengundurkan diri. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan dukungan organisasi kepada Pokja ULP, antara lain berupa ucapan atau ungkapan pengakuan dan pujian atas kontribusi anggota Pokja ULP; memberikan upaya bantuan hukum secara legal dan prosedural terhadap Pokja ULP apabila menghadapi proses hukum yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pemilihan penyedia barang/jasa; dan meningkatkan kesejahteraan anggota Pokja ULP dengan memberikan honorarium yang memadai atau peringkat jabatan atau grading yang lebih tinggi.
2. Kepala ULP atau pimpinan organisasi perlu meningkatkan rendahnya kualitas pelayanan Pokja ULP, terutama yang terkait dengan kualitas bukti langsung (*tangibles*) dengan menyediakan ruangan kerja tersendiri bagi anggota Pokja ULP, terutama ruangan rapat bagi Pokja ULP dan ruangan layanan konsultasi (*help desk*) bagi pengguna layanan. Pemasangan papan nama ULP, bingkai petunjuk alur pelayanan dan bingkai petunjuk jam layanan juga dapat digunakan sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan yang dapat dirasakan langsung secara nyata (*tangibles*) oleh pengguna layanan. Sehingga setiap pengguna layanan Pokja ULP dapat dengan mudah mengetahui dan memahami di mana, bagaimana dan kapan pelayanan pengadaan dapat diberikan dengan baik oleh Pokja ULP.
3. Kepala ULP atau pimpinan organisasi perlu meningkatkan rendahnya efektifitas pengadaan yang ditunjukkan dengan persepsi responden bahwa kemampuan teknis penyedia barang/jasa pemenang lelang belum sesuai dengan harapan satker. Hal ini dapat dilakukan oleh Kepala ULP dengan menegaskan kepada Pokja ULP agar lebih teliti dan cermat dalam mengevaluasi dokumen penawaran dari peserta lelang terutama untuk evaluasi kemampuan teknis agar didukung dengan dokumen prestasi pekerjaan sejenis di tempat lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah W. dan Jogiyanto, H.M. 2015. *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Abdullah, dan Arisanti, H. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 9(2): 118-113.
- Ardiana, I.D.K.R., I.A. Brahmayanti, dan Subaedi. 2010. Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 12(1): 42-45.
- Bastian, Indra. 2010. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Badan Kepegawaian Negara. 2003. *Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta.
- Churiyah, M. 2007. Peranan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Rumah Sakit (Studi pada Rawat Inap Rumah Sakit Islam Wafa Kepanjen Kabupaten Malang). *Jurnal Ekonomi Modernisasi*. 3(2): 103-113.
- Cresswell, J.W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Terjemahan oleh A. Fawaid. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Cetakan I. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dimiyati, M. 2009. *Analisis SEM dalam Uji Pengaruh Variabel terhadap Loyalitas Kajian Berbasis Riset pada Debitur Kredit Usaha Kecil*. Jakarta: Mitra Wacana Medika.
- DonHee, L., C. Soong-Hwan, dan C. Kanghwa. 2011. The Impact of Perceived Organizational Support on Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in the Health Care Service. *Journal of Korea Service Management Society*. 12(1): 133-154.
- Dwiyanto, A. 1997. Penilaian Kinerja Organisasasi Pelayanan Publik. *Makalah Seminar Kinerja Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya*. Yogyakarta: Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fisipol UGM.
- Garg, S., dan R. L. Dhar. 2014. Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 21: 64-75.
- Gibson, James L., John M., Ivancevich, James H. Donnelly J., dan Robert

- Konopaske. 2009. *Organizations : Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw Hill/Irwin.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2014. *Struktur Equation Modeling : Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Green, W.L. dan M. Kreuter. 2005. *Health Program Planning an Educational and Ecological Approach*, Fourth Edition. New York : Mc Grew-Hill Companies
- Gunadi, A. Irawan, S. L. Ratnasari, dan C. Wibisono. 2015. Kualitas Pelayanan Sebagai Variabel Intervening Antara Kompetensi Pegawai dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Mitra di Pelayanan Terpadu Satu Pintu Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 3(1): 56-65.
- Hafidhah, dan M. Herli, 2014. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Rumah Sakit di Kabupaten Sumenep. *Jurnal Performance Bisnis dan Akuntansi*. 4(2):1-13.
- Hidayat, M. 2014. Analisis Komitmen (*Affective, Continuance dan Normative*) Terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor (Studi Empiris pada Kantor Bersama Samsat di Propinsi Kalimantan Timur). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 12(1): 11-23.
- Hair, J.F. 2010. *Multivariate Data Analysis, 7th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Halim, Abdul. 2001. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Heizer, J. dan B. Render. 2001. *Operations Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Indarjanti, P., dan T. Bodroastuti. 2012. Pengaruh Kemampuan, Usaha Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis*. 1(1): 64-83.
- Indriantoro, N. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cetakan 2. Yogyakarta: BPFE.
- Iswanto, Y. 2011. *Materi Pokok Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Universitas Terbuka.
- Ivancevich, J.M., R. Konopaske, dan M.T. Matteson. 2005. *Organizational Behavior and Management*, Seven Edition. New York: McGraw-Hill Companies. Terjemahan oleh Gina Gania. 2007. *Perilaku Organisasi dan Manajemen*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Bandung: Graha Ilmu.
- Kaswan. 2015. *Sikap Kerja : Dari Teori dan Implementasi sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta.
- Kawahe, L., F.M.G. Tulusan, dan B. Kiyai. 2016. Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa Tenggara). *Jurnal Administrasi Publik*. 1(37): 1-10.
- Keban. T. Y. 1995. *Kinerja Organisasi Publik*. Bahan Seminar Sehari dalam rangka Purna Tugas Drs. Sedyono. Yogyakarta: Fisipol - UGM.
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management. 11 th Edition*. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Kementerian Keuangan RI. Transformasi Kelembagaan. Jakarta. <http://www.setjen.kemenkeu.go.id/transform> [Diakses pada Jum'at, 7 April 2017 pukul 14.07 WIB].
- Kementerian PPN/Bappenas. 2014. *Rancangan Awal Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019. Buku II. Agenda Pembangunan Bidang*. Jakarta : Kementerian PPN/Bappenas.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004. *Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*. Jakarta.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003. *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*. Jakarta.
- Kambu, A., E.A. Troena, Surachman, dan M. Setiawan. 2012. Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10(2): 262-272.
- Kurniawan, M. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). *Jurnal Akuntansi*. 1(3): 1-27.
- Legalia. 2013. Kinerja Organisasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Barito Utara. *Tesis*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Marwansyah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Newstrom, John W. dan Keith Davis. 1997. *Organizational Behavior : Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Notoatmodjo, S. 2013. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta : PT Reneka Cipta.

- Nurmasitha, F., A. Hakim, W.Y. Prasetyo. 2013. Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Publik*. 1(6): 1220-1228.
- Pasolong, H. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010. *Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor Tahun 2010. Jakarta.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun 2012. *Perubahan Kedua Atas Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2010 Tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 155 . Jakarta.
- Prabowo, A. 2015. Perkembangan ULP dan Jabatan Fungsional PPBJ. *Makalah Rapat Koordinasi Ahli Pengadaan Barang/Jasa dan ULP Tahun 2015*. Medan, 10 Juni.
- Rhoades, L. dan R. Eisenberger. 2002. Perceived organizational support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87(4): 698-714.
- Russel, R.S. dan B.W. Taylor. 2000. *Operations Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sumarsono, S. 2017. Penguatan Organisasi Fungsi Pengadaan Kementerian Keuangan. *Makalah Sosialisasi Program Modernisasi Pengadaan Kementerian Keuangan*. Jakarta : Rapat Koordinasi Nasional Pengadaan Kementerian Keuangan 2017. 25 Januari.
- Ratnasari, S.L. 2016. Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Quality Assurance* PT. PEB Batam. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammdiyah Sidoarjo* : 424-434.
- Rasyid, M.R. 1996. *Makna Pemerintahan, Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Yarsif Watampone.
- Robbins, S.P., dan T.A., Judge. 2006. *Organizational Behavior, Tenth Edition*. Terjemahan Benyamin Molan. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business, A Skill Building Approach*. Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Sriwidodo, U., dan A.B. Haryanto. 2010. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 4(1): 47-57.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sujarwo, A.B.S. 2016. Pengaruh Keterampilan, Motivasi Dan Komitmen Terhadap Kualitas Pelayanan KTP Aparat Pemerintah Desa Dan Kelurahan Di Kecamatan Pandan Tapanuli Tengah. *Jurnal Bisnis dan Manajemen Eksekutif*. 1(1): 1-18.
- Surjadi, H. 2012. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Cetakan ke-2. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Susmiati, dan K. Sudarma. Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Analisis Eksekutif*. 4(1): 79-87.
- Titisari, P. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Tobing, D.S.K.L. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 11(1): 31-37.
- Tjiptono, F. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009. *Pelayanan Publik*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112. Jakarta.
- Warta Eproc. 2016. *Menkeu Tandatangani MOU Program Modernisasi Pengadaan*. No. XVI. Jakarta. Halaman 31.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Cetakan Ke-4. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Yamin, S. 2009. *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuesioner dengan LISREL-PLS*. Buku Seri Kedua. Jakarta: Salemba Infotek.

AUTOBIOGRAFI**Agus Heri Purnomo**

Lahir di Lumajang, 14 Juli 1977. Lulus SMAN 3 Lumajang pada tahun 1995, lulus Program Diploma III Anggaran pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan pada tahun 1998, dan lulus Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah Jakarta pada Tahun 2010. Mulai bekerja pada Tahun 1998 di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Nusa Tenggara Timur. Kemudian Tahun 2006 dimutasi ke Direktorat Pelaksanaan Anggaran, Kantor Pusat Direktorat Jenderal Perbendaharaan, pada Tahun 2007 dimutasi ke Badan Layanan Umum Pusat Investasi Pemerintah, dan pada Tahun 2013 sampai dengan saat ini bekerja di Pusat Layanan Pengadaan Secara Elektronik, Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan.

Pendidikan dan Pelatihan kedinasan yang sudah diselesaikan selama bekerja antara lain Diklat Prajabatan Golongan II (1999) dan Diklat Ujian Dinas Tingkat I (2008). Pada Tahun 2014 memperoleh sertifikat Ahli Pengadaan Nasional dari Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah. Pada tahun 2015 memperoleh beasiswa S2 dari Program STAR (*State Accountability Revitalitation*) yang dikelola oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember dan dinyatakan lulus pada tahun 2017.

Lampiran 4.1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Ketua/Anggota Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan
Pada Unit Eselon 1 Kementerian Keuangan
di Jakarta

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tesis yang sedang saya susun dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan melalui Kualitas Pelayanan di Kementerian Keuangan”, dengan ini saya :

Nama / NIM : Agus Heri Purnomo / 150820101012
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Negeri Jember

menyampaikan kuesioner penelitian saya kepada Bapak/Ibu selaku responden.

Saya sangat menyadari sepenuhnya, kehadiran kuesioner ini sedikit banyak dapat mengganggu kesibukan Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas kantor yang sangat padat. Namun demikian, mengingat partisipasi Bapak/Ibu sangat berarti bagi proses penyelesaian penelitian ini, maka dengan segala kerendahan hati saya memohon kesediaan waktu dan sumbangsih pemikiran Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner penelitian ini.

Setiap informasi dan jawaban yang telah diberikan akan kami jamin kerahasiaannya dan akan kami pergunakan hanya untuk keperluan penyelesaian tesis dan keperluan studi akademik.

Demikian atas perhatian, kesediaan waktu dan sumbangan pemikiran Bapak/Ibu dalam kuesioner penelitian ini saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Jember, 2 Mei 2017
Hormat Saya,

Agus Heri Purnomo

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN
PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KELOMPOK KERJA UNIT LAYANAN PENGADAAN
MELALUI KUALITAS PELAYANAN
DI KEMENTERIAN KEUANGAN**

A. DATA RESPONDEN :

Mohon melengkapi data responden berikut ini dengan memberi tanda silang [X] atau tanda ceklist [✓] pada kotak pilihan jawaban yang tersedia atau mengisi jawaban pada titik-titik yang tersedia.

Kelengkapan data responden dapat memudahkan kami untuk menghubungi kembali Bapak/Ibu apabila diperlukan klarifikasi data.

1. Nama Responden :
2. Umur Responden : Tahun
3. Jenis Kelamin : [] Laki-Laki [] Perempuan
4. Jabatan : [] Ketua Pokja [] Anggota Pokja
5. Masa Kerja di Pokja ULP : Tahun Bulan
6. Pendidikan Terakhir : [] SMA [] DIPLOMA
[] S-1/D-IV [] S-2
[] S-3

B. DATA KUISIOENER

1. Dalam pengisian kuesioner ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, yang penting Bapak/Ibu dapat menentukan pilihan jawaban pada semua item pernyataan sesuai dengan kondisi saat ini.
2. Mohon untuk membaca setiap item pernyataan dalam kuesioner dengan teliti dan cermat sebelum menentukan pilihan jawaban pada semua item pernyataan.

3. Pada bagian ini, ...

3. Pada bagian ini, Bapak/Ibu dimohon menunjukkan tingkat persetujuan dengan memberikan tanda silang [X] atau tanda ceklist [✓] pada salah satu kolom jawaban yang terletak di sebelah kanan masing-masing item pernyataan, yang menurut Bapak/Ibu paling sesuai dengan kondisi saat ini.

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Kompetensi (Variabel X₁)						
1.	Kami memahami tugas yang diberikan kepada Pokja ULP.					
2.	Kami memiliki kemampuan untuk melaksanakan pengadaan barang/jasa dengan memanfaatkan teknologi informasi melalui SPSE (<i>e-procurement</i>).					
3.	Kami optimis dapat menyelesaikan setiap tugas pemilihan penyedia barang/jasa dengan tepat waktu.					
Komitmen Organisasi (Variabel X₂)						
4.	Permasalahan dalam pengadaan barang/jasa pemerintah merupakan bagian dari permasalahan kami.					
5.	Kami akan memberikan kontribusi secara maksimal dalam memenuhi target waktu penyelesaian tugas Pokja ULP.					
6.	Kami tidak memiliki keinginan sedikitpun untuk mengundurkan diri sebagai anggota Pokja ULP.					
Persepsi Dukungan Organisasi (Variabel X₃)						
7.	Pimpinan organisasi kami sudah memberikan perhatian atas kontribusi kami sebagai anggota Pokja ULP.					
8.	Kami percaya bahwa pimpinan organisasi kami akan memberikan bantuan hukum apabila kami menghadapi proses hukum yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pengadaan barang/jasa.					
9.	Pimpinan organisasi kami sudah memberikan kesejahteraan bagi anggota Pokja ULP berupa imbalan atau honorarium yang cukup memadai.					

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
Kualitas Pelayanan (Variabel Z1)						
10.	Pokja ULP kami sudah menempati ruangan kerja tersendiri dengan peralatan kerja yang cukup memadai.					
11.	Pokja ULP kami sudah menjalankan prosedur layanan (SOP) pengadaan barang/jasa dengan baik.					
12.	Pokja ULP kami melayani para pengguna layanan selama jam kerja pelayanan (bekerja penuh waktu).					
13.	Kepastian petugas yang memberikan pelayanan pada Pokja ULP kami dapat diketahui dengan mudah oleh setiap pengguna layanan.					
14.	Pokja ULP kami selalu bersikap ramah dalam menanggapi setiap keluhan pengguna layanan.					
Kinerja Kelompok Kerja Unit Layanan Pengadaan (Variabel Y)						
15.	Kemampuan teknis penyedia barang/jasa yang kami ditetapkan sebagai pemenang lelang sudah sesuai dengan kebutuhan yang disampaikan oleh satker pemberi kerja.					
16.	Pokja ULP kami menggunakan biaya yang minimum dalam proses pemilihan penyedia barang/jasa.					
17.	Pokja ULP kami menyampaikan pemberian penjelasan atas dokumen pengadaan yang telah disusun kepada semua peserta lelang.					
18.	Pokja ULP kami memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada semua penyedia barang/jasa yang kompeten untuk mendaftarkan diri sebagai peserta lelang.					
19.	Pokja ULP kami selalu berusaha semaksimal mungkin menghindari adanya intervensi dari pihak manapun dalam penetapan pemenang lelang, termasuk intervensi dari pihak satker pemberi kerja.					
20.	Dalam menyusun dokumen pengadaan, Pokja ULP kami tidak membuat persyaratan teknis tertentu yang mengarah kepada pelaku usaha tertentu.					
21.	Pokja ULP kami sudah melaksanakan pengadaan barang/jasa sesuai dengan ketentuan yang berlaku.					

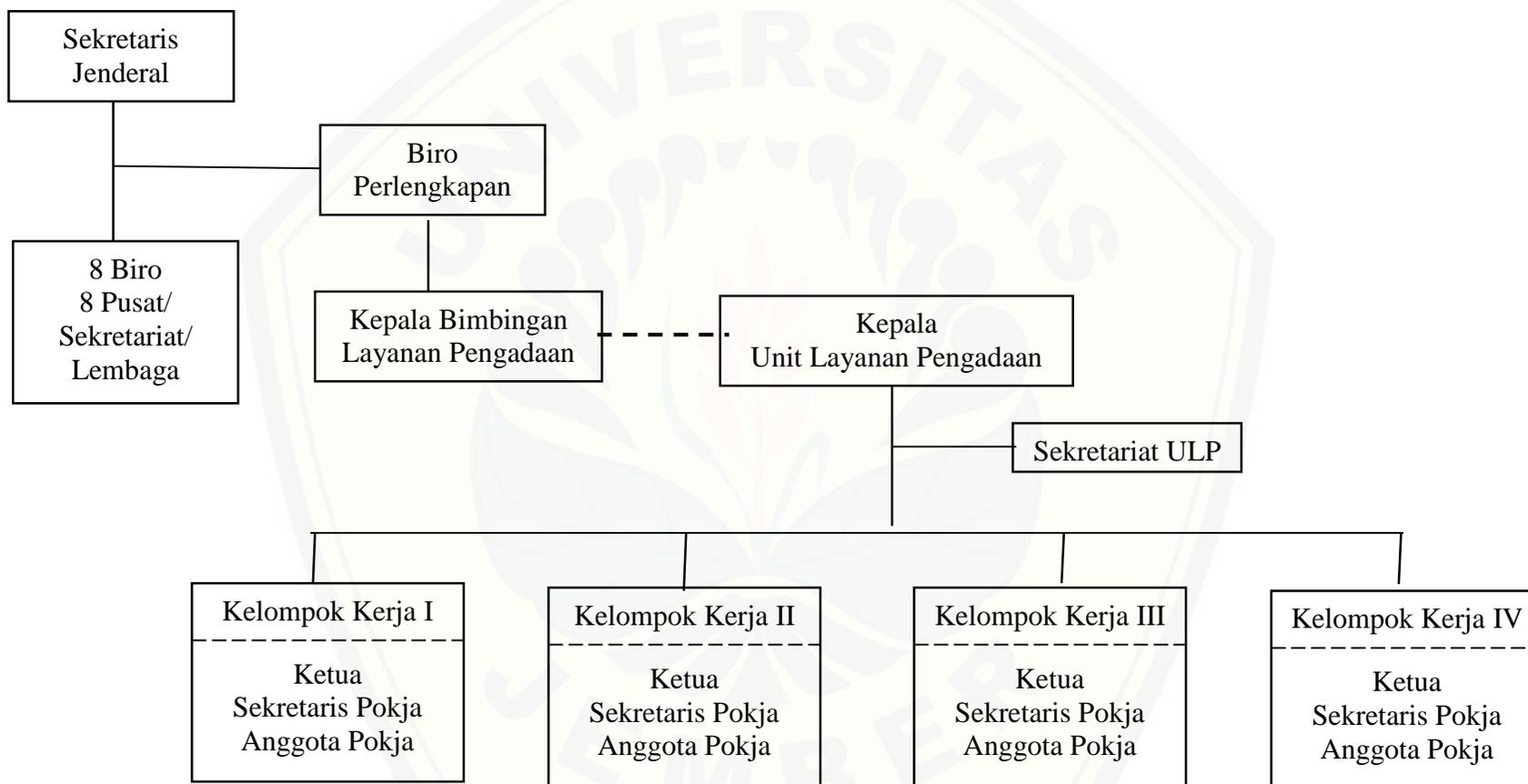
Lampiran 4.2 Struktur Organisasi Kementerian Keuangan



Struktur Organisasi Kementerian berdasarkan :

1. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.1/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Pengadilan Pajak
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 56/PMK.01/2014 tentang Perubahan Ketiga Atas PMK 135/PMK.01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pusat Investasi Pemerintah
4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 133/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Komite Pengawas Perpajakan
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 252/PMK.01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Dana Pendidikan

Lampiran 4.3 Struktur Organisasi Unit Layanan Pengadaan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan



----- Kepala Bimbingan Layanan Pengadaan merangkap jabatan sebagai Kepala ULP Sekretariat Jenderal Kemenkeu (Non Struktural)

Lampiran 4.4 Tabulasi Data Hasil Penyebaran Kuesioner

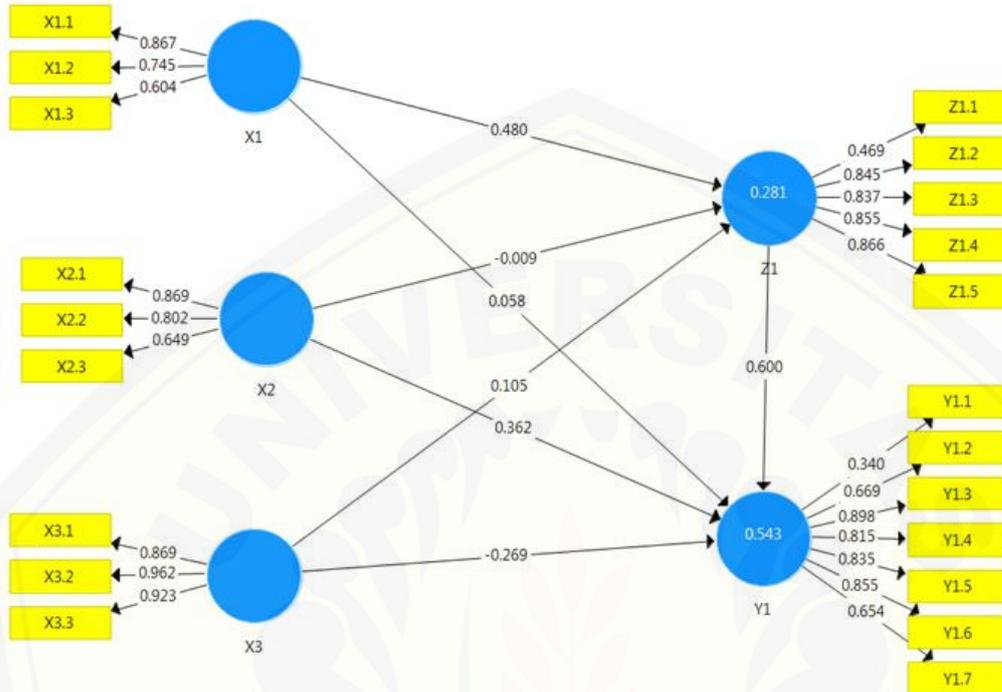
No	Kompetensi (X ₁)			Komitmen Organisasi (X ₂)			Persepsi Dukungan Organisasi (X ₃)			Kualitas Pelayanan (Z ₁)					Kinerja Pokja ULP (Y ₁)						
	X _{1.1}	X _{1.2}	X _{1.3}	X _{2.1}	X _{2.2}	X _{2.3}	X _{3.1}	X _{3.2}	X _{3.3}	Z _{1.1}	Z _{1.2}	Z _{1.3}	Z _{1.4}	Z _{1.5}	Y _{1.1}	Y _{1.2}	Y _{1.3}	Y _{1.4}	Y _{1.5}	Y _{1.6}	Y _{1.7}
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	5	5	5	4	4	3	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
6	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
7	4	4	4	5	5	3	4	3	2	1	4	2	3	4	4	4	4	5	4	5	5
8	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
9	4	4	4	4	4	1	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	3	4	1	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
12	4	4	4	2	4	1	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	2	4	1	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	5	5	2	4	3	2	1	1	1	1	4	4	2	4	4	4	5	5	5	5	5
15	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
17	4	5	4	4	4	1	3	2	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4
18	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	4	4
19	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	5	5

Lampiran 4.5 Statistik Deskriptif Hasil Penyebaran Kuesioner

Jumlah Frekuensi																					
Skor	Kompetensi			Komitmen			POS			Kualitas					Kinerja Pokja ULP						
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.1.7
1	0	0	0	0	0	6	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	2	0	2	4	4	3	11	0	2	3	0	2	0	0	0	0	0	0
3	0	1	1	3	1	13	9	10	9	8	0	1	3	1	2	2	0	0	0	0	1
4	21	22	25	27	27	15	18	17	18	12	24	21	23	27	28	26	22	15	19	19	27
5	17	15	11	6	10	2	5	4	5	4	14	14	9	10	6	10	16	23	19	19	10
Total Frekuensi	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
Total Skor = Jumlah Frekuensi x Skor																					
Skor	Kompetensi			Komitmen			POS			Kualitas					Kinerja Pokja ULP						
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.1.7
1	0	0	0	0	0	6	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	2	4	0	4	8	8	6	22	0	4	6	0	4	0	0	0	0	0	0
3	0	3	3	9	3	39	27	30	27	24	0	3	9	3	6	6	0	0	0	0	3
4	84	88	100	108	108	60	72	68	72	48	96	84	92	108	112	104	88	60	76	76	108
5	85	75	55	30	50	10	25	20	25	20	70	70	45	50	30	50	80	115	95	95	50
Total Skor	169	166	160	151	161	119	134	129	133	117	166	161	152	161	152	160	168	175	171	171	161
Persentase Indikator = Jumlah Frekuensi : Total Skor																					
Skor	Kompetensi			Komitmen			POS			Kualitas					Kinerja Pokja ULP						
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.1.7
1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,79	5,26	7,89	7,89	7,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,00	0,00	2,63	5,26	0,00	5,26	10,53	10,53	7,89	28,95	0,00	5,26	7,89	0,00	5,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	0,00	2,63	2,63	7,89	2,63	34,21	23,68	26,32	23,68	21,05	0,00	2,63	7,89	2,63	5,26	5,26	0,00	0,00	0,00	0,00	2,63
4	55,26	57,90	65,79	71,05	71,05	39,47	47,37	44,73	47,37	31,58	63,16	55,26	60,54	71,05	73,68	68,42	57,89	39,47	50,00	50,00	71,05
5	44,74	39,47	28,95	15,80	26,32	5,27	13,16	10,53	13,17	10,53	36,84	36,85	23,68	26,32	15,80	26,32	42,11	60,53	50,00	50,00	26,32
Jumlah Persentase	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Rata-Rata Indikator dan Rata-rata Variabel																					
RATA-RATA	Kompetensi			Komitmen			POS			Kualitas					Kinerja Pokja ULP						
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.1.7
Rerata Indikator	4,45	4,37	4,21	3,97	4,24	3,13	3,53	3,39	3,50	3,08	4,37	4,24	4,00	4,24	4,00	4,21	4,42	4,61	4,50	4,50	4,24
Rerata Variabel	4,34			3,78			3,47			3,98					4,35						
Catatan :																					
Rerata Indikator = Total Skor : Jumlah Frekuensi																					
Rerata Variabel = Total Rata2 Indikator : Jumlah Indikator																					

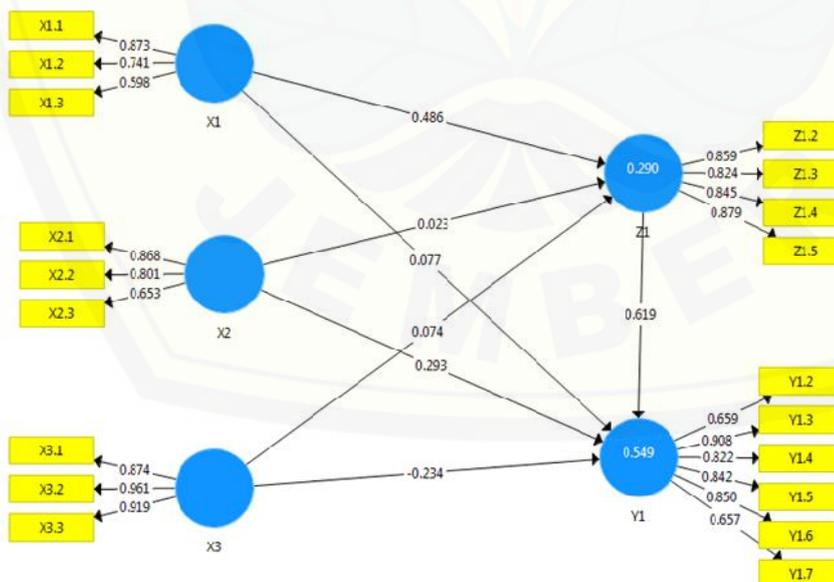
Lampiran 4.6 *SmartPLS Report*

A. Hasil Analisis Tahap 1



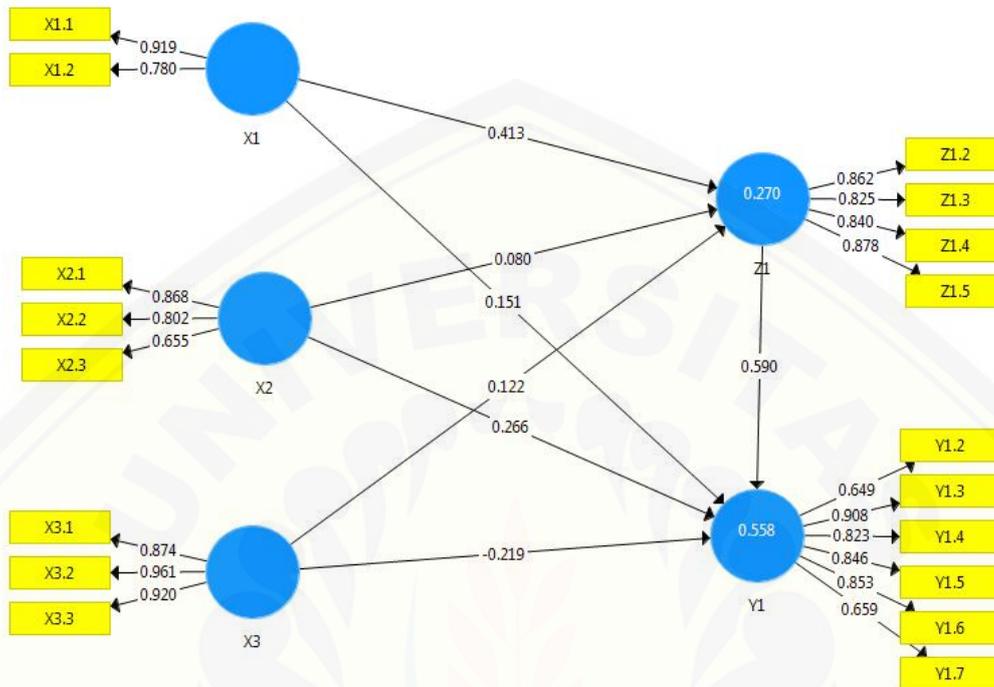
Gambar Struktur Model Tahap 1 Berdasarkan Signifikansi

B. Hasil Analisis Tahap 2



Gambar Struktur Model Tahap 2 Berdasarkan Signifikansi

C. Hasil Analisis Tahap 3



Gambar Struktur Model Tahap 3 Berdasarkan Signifikansi

Lampiran 4.7 Bootstrapping Result

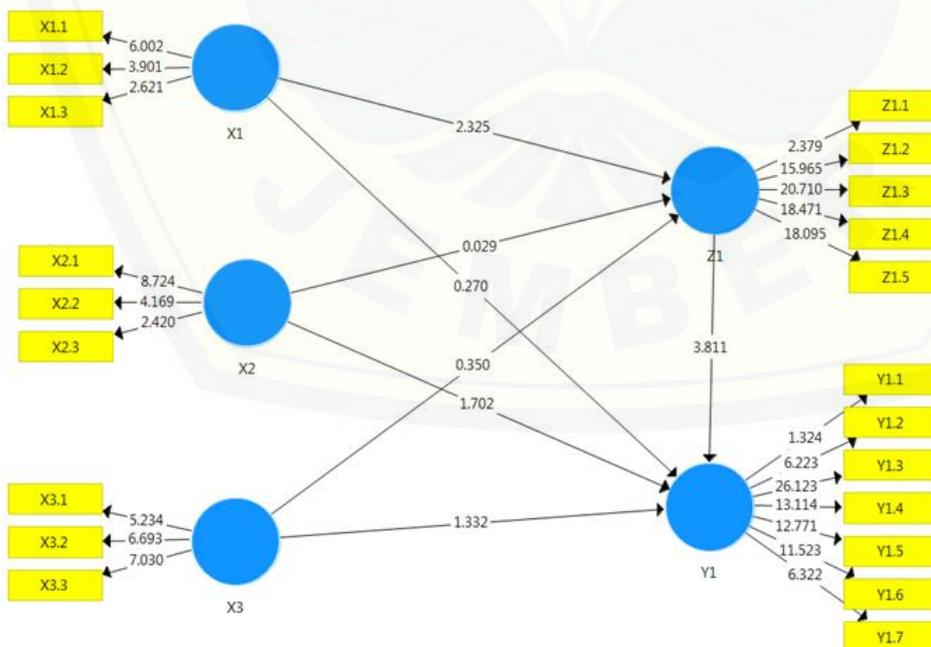
A. Hasil Analisis Tahap 1

Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
X1.1 <- X1	0.867	0.861	0.144	6.002	0.000
X1.2 <- X1	0.745	0.723	0.191	3.901	0.000
X1.3 <- X1	0.604	0.584	0.231	2.621	0.009
X2.1 <- X2	0.869	0.849	0.100	8.724	0.000
X2.2 <- X2	0.802	0.757	0.192	4.169	0.000
X2.3 <- X2	0.649	0.572	0.268	2.420	0.016
X3.1 <- X3	0.869	0.843	0.166	5.234	0.000
X3.2 <- X3	0.962	0.936	0.144	6.693	0.000
X3.3 <- X3	0.923	0.900	0.131	7.030	0.000

Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Y1.1 <- Y1	0.340	0.359	0.257	1.324	0.186
Y1.2 <- Y1	0.669	0.647	0.107	6.223	0.000
Y1.3 <- Y1	0.898	0.902	0.034	26.123	0.000
Y1.4 <- Y1	0.815	0.812	0.062	13.114	0.000
Y1.5 <- Y1	0.835	0.839	0.065	12.771	0.000
Y1.6 <- Y1	0.855	0.845	0.074	11.523	0.000
Y1.7 <- Y1	0.654	0.638	0.103	6.322	0.000
Z1.1 <- Z1	0.469	0.454	0.197	2.379	0.018
Z1.2 <- Z1	0.845	0.840	0.053	15.965	0.000
Z1.3 <- Z1	0.837	0.843	0.040	20.710	0.000
Z1.4 <- Z1	0.855	0.853	0.046	18.471	0.000
Z1.5 <- Z1	0.866	0.862	0.048	18.095	0.000



Gambar Struktur Model Tahap 1 Berdasarkan Koefisien

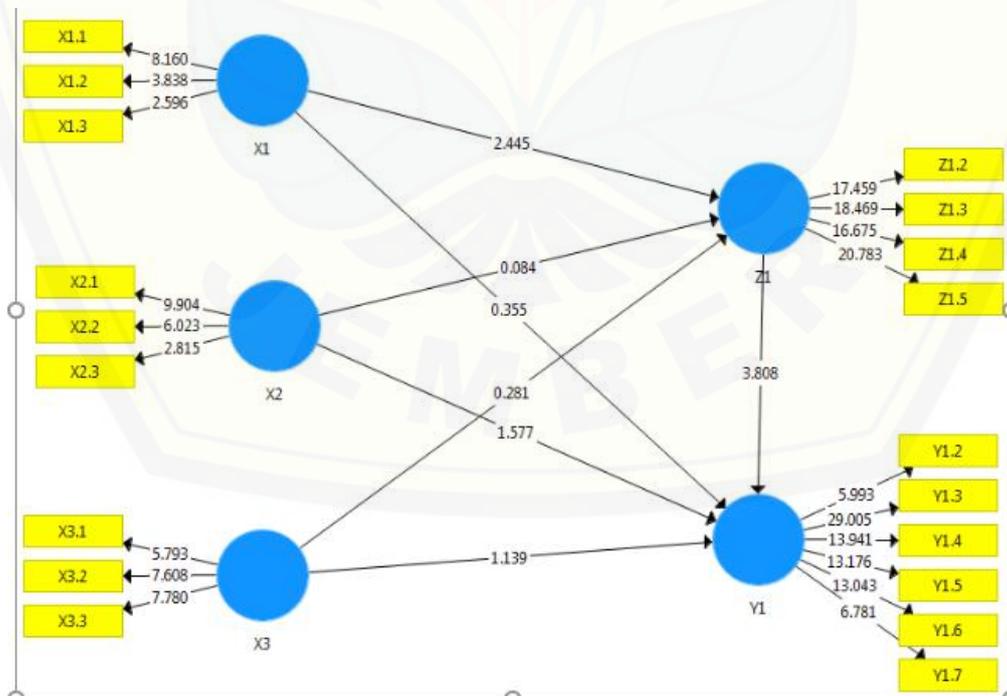
B. Hasil Analisis Tahap 2

Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
X1.1 <- X1	0.873	0.887	0.047	18.630	0.000
X1.2 <- X1	0.741	0.714	0.179	4.135	0.000
X1.3 <- X1	0.598	0.577	0.236	2.529	0.012
X2.1 <- X2	0.868	0.843	0.114	7.612	0.000
X2.2 <- X2	0.801	0.773	0.171	4.693	0.000
X2.3 <- X2	0.653	0.619	0.207	3.152	0.002
X3.1 <- X3	0.874	0.855	0.107	8.164	0.000
X3.2 <- X3	0.961	0.946	0.080	12.025	0.000
X3.3 <- X3	0.919	0.901	0.098	9.366	0.000
Y1.2 <- Y1	0.659	0.638	0.108	6.089	0.000
Y1.3 <- Y1	0.908	0.910	0.031	29.513	0.000
Y1.4 <- Y1	0.822	0.823	0.061	13.389	0.000
Y1.5 <- Y1	0.847	0.845	0.068	12.387	0.000
Y1.6 <- Y1	0.850	0.852	0.067	12.700	0.000
Y1.7 <- Y1	0.657	0.661	0.089	7.351	0.000

Outer Loadings

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
Z1.2 <- Z1	0.859	0.855	0.048	17.736	0.000
Z1.3 <- Z1	0.824	0.836	0.045	18.310	0.000
Z1.4 <- Z1	0.845	0.844	0.051	16.513	0.000
Z1.5 <- Z1	0.879	0.878	0.042	20.718	0.000



Gambar Struktur Model Tahap 2 Berdasarkan Koefisien

C. Hasil Analisis Tahap 3

Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> Y1	0.151	0.142	0.208	0.728	0.467
X1 -> Z1	0.413	0.426	0.191	2.163	0.031
X2 -> Y1	0.266	0.247	0.196	1.354	0.176
X2 -> Z1	0.080	0.083	0.282	0.285	0.776
X3 -> Y1	-0.219	-0.166	0.193	1.138	0.256
X3 -> Z1	0.122	0.135	0.289	0.424	0.672
Z1 -> Y1	0.590	0.600	0.145	4.063	0.000

Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> Y1	0.244	0.253	0.136	1.797	0.073
X1 -> Z1					
X2 -> Y1	0.047	0.049	0.175	0.270	0.787
X2 -> Z1					
X3 -> Y1	0.072	0.077	0.180	0.401	0.689
X3 -> Z1					
Z1 -> Y1					

Total Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> Y1	0.395	0.395	0.191	2.069	0.039
X1 -> Z1	0.413	0.426	0.191	2.163	0.031
X2 -> Y1	0.313	0.296	0.250	1.255	0.210
X2 -> Z1	0.080	0.083	0.282	0.285	0.776
X3 -> Y1	-0.147	-0.089	0.243	0.606	0.545
X3 -> Z1	0.122	0.135	0.289	0.424	0.672
Z1 -> Y1	0.590	0.600	0.145	4.063	0.000

Outer Loadings

Matrix	Confidence Inte...	χ^2	Copy to Clipboard:			Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values		
X1.1 <- X1	0.919	0.928	0.035	26.533	0.000		
X1.2 <- X1	0.780	0.755	0.161	4.856	0.000		
X2.1 <- X2	0.868	0.838	0.134	6.484	0.000		
X2.2 <- X2	0.802	0.779	0.148	5.400	0.000		
X2.3 <- X2	0.655	0.600	0.235	2.789	0.005		
X3.1 <- X3	0.874	0.855	0.091	9.620	0.000		
X3.2 <- X3	0.961	0.946	0.069	13.973	0.000		
X3.3 <- X3	0.920	0.906	0.085	10.773	0.000		
Y1.2 <- Y1	0.649	0.641	0.101	6.439	0.000		
Y1.3 <- Y1	0.908	0.910	0.030	29.835	0.000		
Y1.4 <- Y1	0.823	0.826	0.058	14.161	0.000		
Y1.5 <- Y1	0.846	0.852	0.063	13.500	0.000		
Y1.6 <- Y1	0.853	0.857	0.058	14.792	0.000		
Y1.7 <- Y1	0.659	0.664	0.099	6.662	0.000		

Outer Loadings

Matrix	Confidence Inte...	χ^2	Copy to Clipboard:			Excel Format	R Format
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values		
Z1.2 <- Z1	0.862	0.857	0.052	16.607	0.000		
Z1.3 <- Z1	0.825	0.839	0.043	19.341	0.000		
Z1.4 <- Z1	0.840	0.844	0.050	16.769	0.000		
Z1.5 <- Z1	0.878	0.880	0.043	20.639	0.000		

Latent Variable

Latent Variable	Latent Variable Correlation...	Latent Variable Covariance...	Copy to Clipboard:		
	X1	X2	X3	Y1	Z1
X1	1.000				
X2	0.499	1.000			
X3	0.322	0.631	1.000		
Y1	0.504	0.417	0.178	1.000	
Z1	0.492	0.364	0.306	0.694	1.000

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted	Copy to Clipboard:	
	R Square	R Square Adjus...	Excel Format	R Format
Y1	0.558	0.504		
Z1	0.270	0.205		

f Square

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> Y1	0.033	0.117	0.191	0.173	0.863
X1 -> Z1	0.175	0.279	0.255	0.686	0.493
X2 -> Y1	0.080	0.154	0.185	0.433	0.665
X2 -> Z1	0.004	0.069	0.104	0.043	0.966
X3 -> Y1	0.065	0.100	0.139	0.466	0.641
X3 -> Z1	0.012	0.104	0.165	0.075	0.940
Z1 -> Y1	0.575	0.740	0.469	1.226	0.221

Average Variance Extracted (AVE)

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1	0.726	0.729	0.092	7.875	0.000
X2	0.608	0.588	0.089	6.842	0.000
X3	0.845	0.823	0.075	11.332	0.000
Y1	0.634	0.642	0.056	11.305	0.000
Z1	0.725	0.734	0.047	15.417	0.000

Composite Reliability

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1	0.840	0.834	0.076	11.073	0.000
X2	0.821	0.788	0.113	7.274	0.000
X3	0.942	0.929	0.054	17.528	0.000
Y1	0.911	0.912	0.020	45.703	0.000
Z1	0.913	0.916	0.019	48.658	0.000

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0.639	0.731	0.840	0.726
X2	0.706	0.754	0.821	0.608
X3	0.907	0.911	0.942	0.845
Y1	0.880	0.892	0.911	0.634
Z1	0.876	0.905	0.913	0.725

Discriminant Validity

	X1	X2	X3	Y1	Z1
X1	0.852				
X2	0.499	0.780			
X3	0.322	0.631	0.919		
Y1	0.504	0.417	0.178	0.796	
Z1	0.492	0.364	0.306	0.694	0.852

Discriminant Validity

	X1	X2	X3	Y1	Z1
X1.1	0.919	0.485	0.324	0.518	0.487
X1.2	0.780	0.348	0.206	0.305	0.329
X2.1	0.427	0.868	0.412	0.423	0.316
X2.2	0.385	0.802	0.549	0.334	0.318
X2.3	0.392	0.655	0.747	0.071	0.156
X3.1	0.338	0.585	0.874	0.150	0.267
X3.2	0.314	0.654	0.961	0.173	0.280
X3.3	0.240	0.505	0.920	0.166	0.296
Y1.2	0.147	0.215	-0.005	0.649	0.601
Y1.3	0.507	0.344	0.244	0.908	0.749
Y1.4	0.399	0.367	0.173	0.873	0.519
Y1.5	0.545	0.303	0.182	0.846	0.516
Y1.6	0.426	0.402	0.144	0.853	0.375
Y1.7	0.353	0.371	0.079	0.659	0.456
Z1.2	0.453	0.451	0.342	0.740	0.862
Z1.3	0.370	0.108	0.175	0.499	0.825
Z1.4	0.225	0.286	0.331	0.444	0.840
Z1.5	0.554	0.325	0.191	0.601	0.878

Composite Reliability

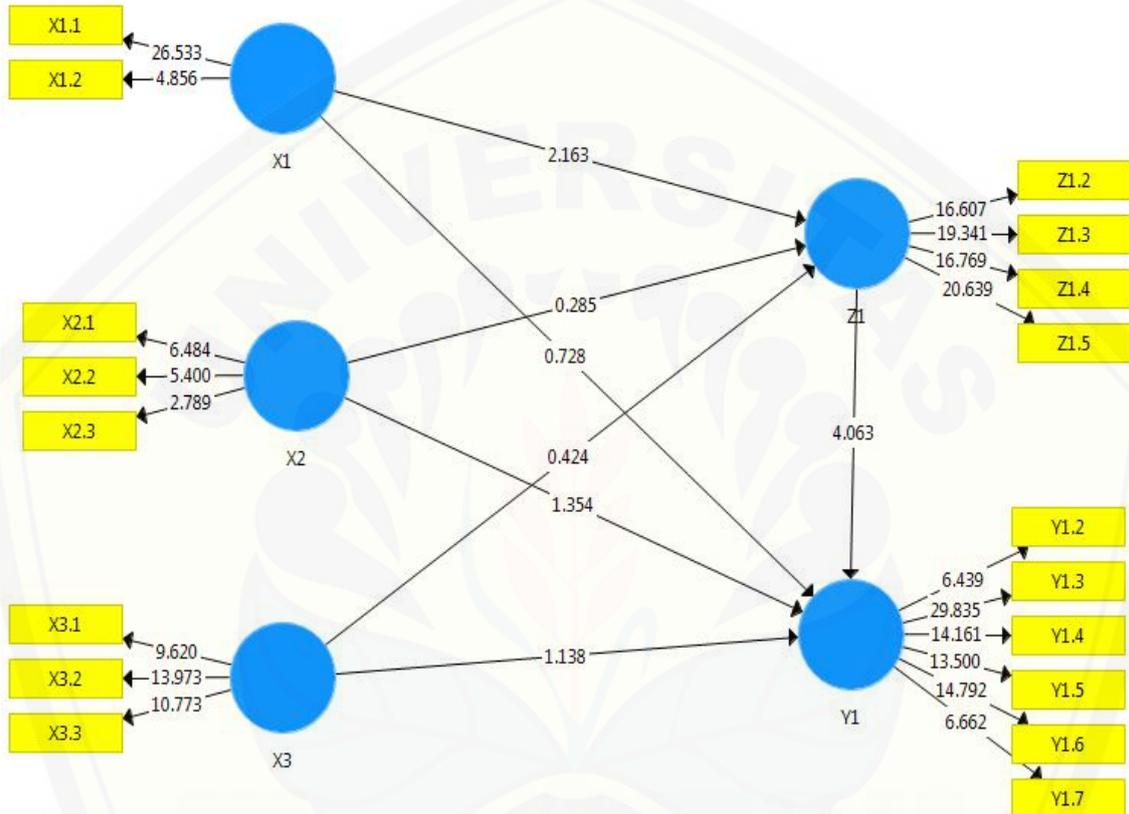
	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1	0.840	0.834	0.076	11.073	0.000
X2	0.821	0.788	0.113	7.274	0.000
X3	0.942	0.929	0.054	17.528	0.000
Y1	0.911	0.912	0.020	45.703	0.000
Z1	0.913	0.916	0.019	48.658	0.000

Model_Fit

	Saturated Model	Estimated Mo...
SRMR	0.116	0.116
d_ULS	2.291	2.291
d_G	2.638	2.638
Chi-Square	308.880	308.880
NFI	0.523	0.523

Model_Fit

Fit Summary	rms Theta	Copy to Clipboard:	Excel Format	R.Format
rms Theta		0.248		



Gambar Struktur Model Tahap 3 Berdasarkan Koefisien

Lampiran 4.8 *SmartPLS Report***Path Coefficients**

Matrix	Path Coefficien...	Copy to Clipboard:	
		Excel Format	R Format
	X1	Y1	Z1
X1		0.215	0.495
Y1			
Z1		0.590	

Indirect Effects

Matrix	Copy to Clipboard:	
	Excel Format	R Format
	X1	Z1
X1		0.292
Y1		
Z1		

Total Effects

Matrix	Copy to Clipboard:	
	Excel Format	R Format
	X1	Z1
X1		0.507
Y1		0.495
Z1		0.590

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjus...	Copy to Clipboard:
			Excel Format
			R Format
	R Square	R Square Adjus...	
Y1	0.520	0.493	
Z1	0.245	0.225	

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Al...	rho_A	Composite Rel...	Average Variance ...
X1	0.639	0.730	0.840	0.726
Y1	0.880	0.904	0.911	0.634
Z1	0.876	0.904	0.913	0.725

Latent Variable

	X1	Y1	Z1
X1	1.000		
Y1	0.507	1.000	
Z1	0.495	0.697	1.000

Gambar Struktur Model Tahap 3 Berdasarkan Signifikansi

Lampiran 4.8 Bootstrapping Report Model Baru
Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> Y1	0.215	0.219	0.182	1.183	0.237
X1 -> Z1	0.495	0.517	0.121	4.112	0.000
Z1 -> Y1	0.590	0.598	0.150	3.924	0.000

Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> Y1	0.292	0.304	0.101	2.893	0.004
X1 -> Z1					
Z1 -> Y1					

Total Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1 -> Y1	0.507	0.523	0.143	3.540	0.000
X1 -> Z1	0.495	0.517	0.121	4.112	0.000
Z1 -> Y1	0.590	0.598	0.150	3.924	0.000

Composite Reliability

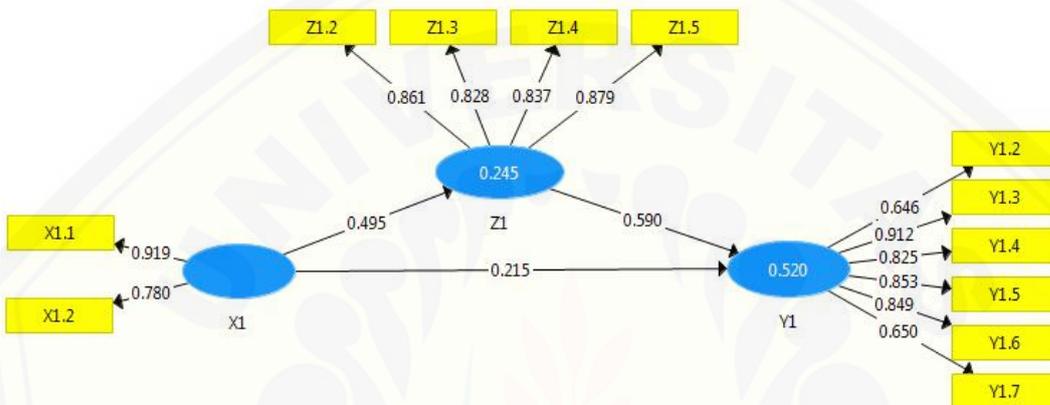
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1	0.840	0.830	0.083	10.123	0.000
Y1	0.911	0.908	0.023	39.769	0.000
Z1	0.913	0.913	0.020	45.437	0.000

R Square

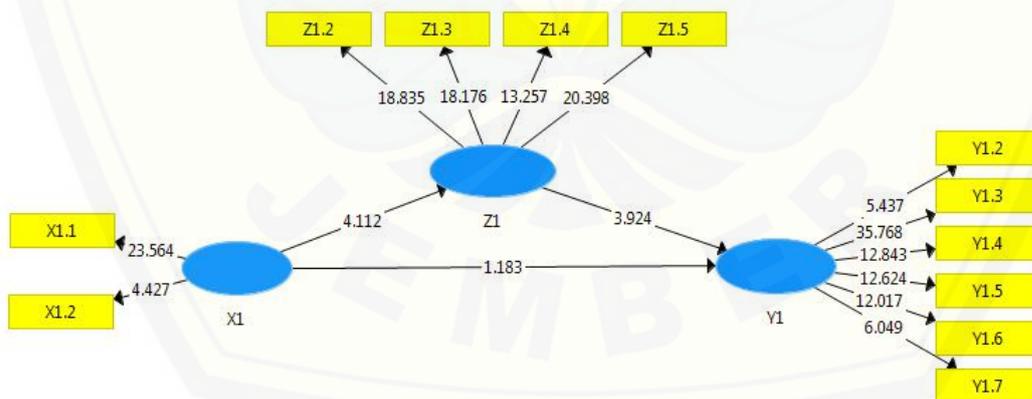
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
Y1	0.520	0.572	0.097	5.337	0.000
Z1	0.245	0.282	0.123	2.001	0.046

Average Variance Extracted (AVE)

	Original Sampl...	Sample Mean (...	Standard Devia...	T Statistics (O...	P Values
X1	0.726	0.725	0.098	7.373	0.000
Y1	0.634	0.631	0.061	10.449	0.000
Z1	0.725	0.727	0.049	14.947	0.000



Gambar Struktur Model Baru Berdasarkan Signifikansi



Gambar Struktur Model Baru Berdasarkan Koefisien