



MENCAPAI SUMBER DAYA MANUSIA UNGGUL (ANALISIS KINERJA DAN KUALITAS PELAYANAN)

Ketut Sudarma ✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima Oktober 2011

Disetujui Desember 2011

Dipublikasikan Maret 2012

Keywords:

Individualability;

Job satisfaction;

Organizational commitment;

employee performance;

Quality of service

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja dan kinerja terhadap kualitas pelayanan. Sampel penelitian berjumlah 76 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportional random sampling. Variabel penelitian terdiri dari kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja serta kualitas pelayanan. Analisis data menggunakan regresi dua tahap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Ini berarti semakin meningkat kinerja, maka semakin meningkat juga kualitas pelayanan. Dari hasil analisis deskriptif persentase tampak secara rata-rata semua variabel penelitian menunjukkan kategori baik, namun pada aspek-aspek tertentu pada masing-masing variabel masih terdapat kekurangan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pimpinan dalam meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Upaya perbaikan dimulai dari peningkatan kemampuan melalui pendidikan dan latihan, monitoring pelaksanaan kerja secara rutin, menumbuhkan komitmen kerja dan perbaikan standar operasi prosedur.

Abstract

The aim of the study is to analyze the influence of individual abilities, job satisfaction, organizational commitment to performance and performance against service quality. This sampling method is using 76 samples by the proportional random sampling techniques. Variables consisted of individual ability, job satisfaction, organizational commitment, and performance and service quality data analysis using two-stage regression. The results showed that the ability of individuals, job satisfaction and organizational commitment had a significant positive effect on performance and the performance of a significant positive effect on quality of service. It means the higher performance, the higher service quality also, from the results of descriptive analysis of the percentage of apparent average of all variables showed a good category, but in certain aspects of each variable there is still a shortage. The results of this study are expected to be input for leadership in improving the performance and quality of care, improvement efforts initiate from an increase in capacity through education and training, monitoring the implementation of routine work, repair work and commitment to grow the standard operational procedures.

JEL Classification: M5, M54

✉ Alamat korespondensi:
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: ketuts52@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Banyak aspek yang dapat berpengaruh dalam mencapai SDM yang unggul tersebut, yaitu aspek individu, aspek kelompok dan aspek sistem organisasi. Aspek individu yang dapat meningkatkan kualitas SDM dan berdampak pada kinerja adalah kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Robbins, 2008).

Universitas Negeri Semarang yang merupakan universitas konservasi sangat membutuhkan tenaga administrasi yang memiliki kualitas unggul agar mampu membawa lembaga memasuki jajaran universitas kelas dunia. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja dan kualitas pelayanan, agar mampu memberikan pelayanan prima baik kepada civitas akademika maupun kepada masyarakat.

Kemampuan merupakan aktivitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu (Robbins, 2008) yang dibedakan atas kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual merupakan kapasitas individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik merupakan kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, ketrampilan dan karakteristik-karakteristik serupa. Hutapea dan Thoha (2008) menyebut kemampuan teknis atau fungsional. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki individu akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja. Kemampuan (pengetahuan dan ketrampilan) yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan akan mendorong mereka berkinerja unggul (*superior performance*). Robbins (2008), menyatakan $performance = ability \times motivation$. Dari rumusan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja ditentukan oleh kemampuan dan motivasi. Dengan demikian ada hubungan antara kemampuan individu dengan kinerja, sehingga dapat dirumuskan hipotesis pertama.

H1: Semakin tinggi kemampuan individu, maka semakin meningkat pula kinerja.

Kepuasan kerja merupakan aspek individu yang dapat mendorong seseorang untuk bekerja lebih nyaman, lebih tenang. Edwards dan Bell (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai reaksi positif dari individu sebagai akibat penilaian pekerjaannya dan kebutuhan-kebutuhannya dipenuhi oleh lingkungan dimana dia bekerja. Dari pengertian tersebut kepuasan kerja mempresentasikan kondisi psikologis atas kesesuaian antara kebutuhan yang diharapkan dengan yang diperoleh. Tella et al. (2007), mengidentifikasi teori-teori kepuasan kerja antara lain; teori dua faktor (*motvtion-hygiene factor*) dari Herzberg (1959), teori keadilan (*equity theory*) oleh Adam (1963) dan teori pengharapan (*expectancy theory*) oleh Vroom (1964). Kesimpulan dari teori-teori tersebut bahwa seseorang yang merasa terpuaskan dalam bekerja, mereka akan berusaha bekerja lebih baik lagi guna mencapai kinerja yang lebih tinggi. Penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja dilakukan oleh Riketta (2008), Edwards dan Bell (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja sehingga dapat dirumuskan hipotesis ke dua.

H2: Semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja.

Komitmen organisasional merupakan aspek individu yang akhir-akhir ini menjadi isu yang strategis dalam mencapai SDM unggul. Hal ini dapat dipahami karena komitmen organisasional merupakan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang harus diperhatikan oleh organisasi. Seseorang tidak cukup hanya memiliki sikap tetapi sikap tersebut harus

diwujudkan dalam perilaku atau tindakan nyata. Oleh karena itu komitmen tidak cukup hanya diwacanakan tetapi harus direalisasikan dalam perbuatan. Solinger et al. (2008), menyatakan komitmen organisasional merupakan derajat seberapa jauh pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan keterlibatannya dengan organisasi. Selanjutnya komitmen dibedakan ke dalam tiga komponen yaitu; komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

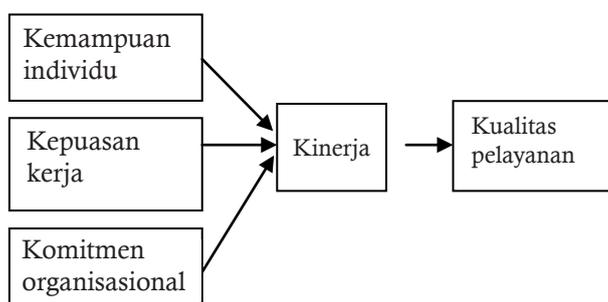
Komitmen mempengaruhi kinerja dapat diketahui melalui upaya dan keterikatan sehingga dapat dipahami hubungan empiris antara komitmen yang berhubungan dengan kerja dan komitmen yang berhubungan dengan kinerja. Komitmen karyawan terhadap organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan karena semakin tinggi komitmen karyawan atas pekerjaannya, maka kinerjanya akan semakin baik. Penelitian tentang hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja dilakukan oleh Chughtai dan Zafar (2008) dan Ricketta (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ke tiga.

H3: Semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mengetahui keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja. Tujuannya adalah untuk memberikan balikan sebagai upaya peningkatan produktivitas organisasi. Bernardin (2007), mengemukakan indikator pengukuran kinerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan teman sekerja. Kinerja berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan. Bagi karyawan yang berkinerja tinggi akan mampu memberikan pelayanan prima. Chen et al. (2007) menyatakan dalam memberikan pelayanan prima harus memperhatikan kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan sehingga mampu meningkatkan kinerja kualitas pelayanan (*service quality performance*). Dengan demikian dapat dirumuskan hipotesis ke empat.

H4: Semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan.

Berdasarkan hubungan antar variabel penelitian yaitu antara variabel bebas dengan variabel terikat, seperti yang dirumuskan dalam hipotesis dapat digambarkan model penelitian empirik seperti terlihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian Empiris

METODE

Sampel penelitian berjumlah 76 orang tenaga administrasi Unnes. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proporsional random sampling*, karena populasi terdiri dari tingkatan atau golongan kepangkatan. Sedangkan jenis data yang diperlukan untuk menunjang penelitian adalah data primer. Sumber data primer berasal dari tenaga administrasi Unnes. Data primer diperlukan untuk menjelaskan atau mengungkap variabel-variabel penelitian yang diteliti, yang meliputi data mengenai kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasional, kinerja dan kualitas pelayanan.

Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan alat utama karena penelitian ini merupakan penelitian persepsi. Kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban. Kuesioner terdiri dari lima bagian yaitu alat ukur kemampuan individu dari Robbins (2008), alat ukur kepuasan kerja dari Tella et al. (2007), alat ukur komitmen organisasional dari Slonger et al. (2008), alat ukur kinerja dari Bernardin (2007) dan alat ukur kualitas pelayanan dari Shahim dan Samea (2010).

Variabel penelitian terdiri dari: kemampuan individu dengan indikator; pengetahuan dan ketrampilan. Kemudian kepuasan kerja dengan indikator; pekerjaan itu sendiri, hubungan kerja, kemajuan kerja, pengakuan prestasi. Selanjutnya komitmen organisasi dengan indikator; komitmen afektif, komitmen kontinuan, komitmen normatif. Berikutnya kinerja dengan indikator; kuantitas kerja, kualitas kerja, penggunaan waktu, kerja sama. Terakhir kualitas pelayanan dengan indikator; *tangible* (berwujud), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (ketanggapan), *assurance* (jaminan) dan *empaty* (kepedulian). Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase, untuk mengetahui tingkat kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja dan kualitas pelayanan dan analisis regresi dua tahap, untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Kriteria penerimaan hipotesis adalah jika probabilitas (p) > 0,05, maka hipotesis nol (H_0) diterima. Jika probabilitas (p) < 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak (Ferdinand, 2008).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kemampuan individu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja, dan kualitas pelayanan termasuk kategori baik. Namun terdapat beberapa aspek yang masih kurang seperti ketrampilan karyawan, peran pimpinan dalam menentukan uraian tugas, pengakuan prestasi (DP3), pembinaan terhadap karyawan yang komitmen organisasinya masih rendah dan penentuan standar prosedur dalam pelayanan. Sedangkan analisis regresi tahap I hasilnya menunjukkan:

Tabel 1. Uji hitung atau parsial

		Coefficients			t	Sig.
Model	Unstandardized		Standardized			
	Coefficients		Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (constant)	6,051	2,648		2,285	,025	
X1	,278	,124	,262	2,247	,028	
X2	,349	,082	,448	4,238	,000	
X3	,174	,073	,207	2,374	,020	

a. Dependent Variable : Y1

Sumber: data yang diolah (2011)

Tabel 2. Uji F hitung atau simultan

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	359,091	3	119,697	33,133	,000 ^a
	Residual	260,106	72	3,613		
	Total	619,197	75			

a. Prediction: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

Sumber: data yang diolah (2011)

Berdasarkan hasil Tabel 2 menunjukkan hasil nilai p (*sig*) 0,000, sehingga p (*sig*) (0,000) < 0,05. Kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa kemampuan individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan nilai koefisien determinasi adalah *Adjusted R Square*, yaitu sebesar 0,562 atau 56,2%. Hal ini berarti secara bersama-sama kemampuan individu, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 56,2%, sedangkan sisanya sebesar 43,8% dipengaruhi oleh faktor lain. Selanjutnya *Correlation partial* hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai parsial variabel X1 terhadap Y1 sebesar 0,256, sehingga determinasi parsialnya (r^2) sebesar 6,6%. Sedangkan pengaruh X2 terhadap Y1 sebesar 0,447, sehingga determinasi parsialnya (r^2) sebesar 19,98%. Berikutnya pengaruh X3 terhadap Y1 sebesar 0,269, sehingga determinasi parsialnya (r^2) sebesar 7,24%. Dengan demikian dapat diketahui bahwa secara parsial X2 terhadap Y1 memberi pengaruh yang paling besar.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama (H_1), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kemampuan individu terhadap kinerja. Ini berarti hipotesis yang menyatakan semakin tinggi kemampuan individu semakin meningkat pula kinerja dapat diterima (terbukti). Hasil penelitian ini didukung oleh temuan Robbins (2008), yang menyatakan bahwa kemampuan (*ability*) berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan dari analisis deskriptif persentase menunjukkan rata-rata sebesar 69,57% tenaga administrasi memiliki kriteria mampu mengerjakan tugas pekerjaan dan cukup mampu sebesar 26,81%. Tetapi masih terdapat 3,52% yang termasuk tidak mampu mengerjakan tugas pekerjaan. Aspek yang termasuk tidak mampu terlihat pada dukungan pendidikan (6,58%) dan aspek ketrampilan (7,89%). Hal ini dapat dipahami bahwa tenaga administrasi yang ada pada fakultas di Unnes sekarang ini adalah melalui rekrutmen sistem lama yang sebagian besar dimulai dari tenaga honorer. Tenaga honorer yang dulu direkrut banyak yang belum sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan ketrampilan yang dibutuhkan sehingga ada kemungkinan kemampuannya belum memadai.

Kemampuan individu mencakup indikator pengetahuan dan ketrampilan. Agar tenaga administrasi memiliki kemampuan individual tersebut maka harus dimulai dari prosedur rekrutmen yang baik, artinya bahwa rekrutmen harus didasarkan pada analisis jabatan (*job analysis*) dan analisis kualifikasi/persyaratan kerja (*job qualification*). Dengan demikian kemampuan yang dipersyaratkan sesuai dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan. Prosedur rekrutmen yang baik akan memudahkan pula dalam melakukan program pengembangan, baik pengembangan pengetahuan maupun ketrampilan. Pengembangan ini harus dilakukan secara terus menerus untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Jadi agar kinerja tenaga administrasi meningkat maka diperlukan peningkatan kemampuan individual. Kemampuan yang berupa pengetahuan (*knowledge*) dapat terbentuk melalui pendidikan dan pengalaman, sedangkan ketrampilan (*skill*) terbentuk dari latihan-latihan (Robbins, 2008; Hutapea & Thoha, 2008).

Kemudian kaitan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis ke dua (H2), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja. Ini berarti hipotesis yang berbunyi, semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja dapat diterima (terbukti). Temuan ini didukung oleh penelitian Riketta (2008), Edwards dan Bell (2008), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Demikian juga penelitian Li (2008), menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja individual (*individual performance*).

Analisis deskriptif persentase tampak bahwa sebesar 62,65% menunjukkan kriteria puas dan 30,94% cukup puas. Tetapi masih terdapat 6,41% tidak puas. Ketidakpuasan kerja tersebut terjadi pada komponen uraian tugas yang diberikan oleh atasan dan pengakuan prestasi kerja (DP3). Uraian tugas yang diberikan atasan ada yang merasakan belum jelas (6,85%). Hal ini dapat terjadi karena atasan menganggap bahwa pekerjaan yang dilaksanakan bawahan bersifat rutin sehingga tidak memerlukan penjelasan secara detail, padahal penjelasan tentang uraian tugas sangat penting untuk mempermudah pelaksanaan tugas. Oleh karena itu kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, dan hubungan antara pimpinan dengan bawahan (Tella et al., 2007).

Pengakuan prestasi (DP3) yang diberikan atasan masih ada yang merasakan belum objektif (9,21%). Kenyataan menunjukkan bahwa pengisian DP3 tanpa menggunakan pedoman penilaian yang memuat rambu-rambu sesuai dengan indikator yang harus dinilai, tetapi berdasarkan hasil penilaian tahun sebelumnya sehingga kecenderungannya tidak ada angka komponen-komponen DP3 yang turun melainkan tetap atau naik. Jika dalam pengisian penilaian DP3 tanpa berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan, maka di masa yang akan datang akan timbul persoalan bahwa angka DP3 mencapai tingkat sempurna yaitu angka 100 sehingga DP3 menjadi tidak realistis dan tidak rasional.

Oleh karena itu, perlu pemahaman yang sama tentang makna DP3 sebagai perwujudan dari pengakuan prestasi karyawan. Peran pimpinan baik di tingkat universitas maupun fakultas sangat menentukan untuk mengembalikan penilaian DP3 sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga tidak terjadi anggapan bahwa karyawan yang rajin dan yang malas hasil penilaian DP3-nya sama saja. Karyawan yang dihargai prestasi kerjanya secara objektif akan berusaha meningkatkan kinerjanya karena mereka merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan dan kemudian akan mencintai pekerjaan (Riketta, 2008).

Selanjutnya dari hasil uji hipotesis ke tiga (H3), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif komitmen organisasional terhadap kinerja. Ini berarti hipotesis yang menyatakan semakin tinggi komitmen organisasional, maka semakin tinggi kinerja karyawan dapat diterima (terbukti). Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Solinger et al. (2008); Chughtai dan Zafar (2008). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif persentase tampak bahwa 68,09% menunjukkan kriteria komit dan 25,98% cukup komit dan masih terdapat 5,93% yang tidak komit (komitmennya rendah). Aspek yang menunjukkan karyawan tidak komit adalah pada rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi (21,05%).

Hal ini terjadi karena mereka merasa bahwa masih ada kemungkinan dapat bekerja pada bidang lain (swasta), apalagi anggapannya menjadi pegawai negeri imbalannya lebih kecil dibandingkan bekerja di sektor swasta. Beberapa kasus di Unnes menunjukkan ada yang berhenti dari pegawai negeri dan ada juga yang mengajukan pensiun usia muda, hal ini wajar karena masih ada pilihan-pilihan lain diluar pegawai negeri, dan tentu saja bagi mereka yang komitmennya rendah akan menggunakan kesempatan itu. Walaupun jumlahnya yang termasuk kriteria tidak komit sedikit tetapi keadaan ini perlu diantisipasi oleh pimpinan sejak mulai dilakukan rekrutmen pegawai. Oleh karena itu dalam rekrutmen aspek psikologis (karakter, kepribadian, kejujuran) harus diperhatikan sungguh-sungguh. Karyawan yang

memiliki komitmen yang tinggi akan loyal terhadap organisasi sehingga mereka terikat pada organisasi dan mempunyai keyakinan yang kuat untuk menerima nilai organisasi (Li, 2008). Karyawan yang seperti inilah yang dapat meningkatkan loyalitas dan kinerjanya.

Selanjutnya analisis regresi tahap II menunjukkan persamaan regresi: $Y_2 = 13,869 + 0,529Y_1 + \mu_1$. Berdasarkan hasil perhitungan menunjukkan nilai $p(\text{sig}) = 0,000$. sehingga $p(\text{sig}) (0,000 < 0,05)$. Kesimpulannya H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini berarti bahwa kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Sedangkan koefisien determinasi menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Model Summary

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,470 ^a	,221	,210	2,8728	1,971

a. Prediction: (Constant), Y1

b. Dependent Variable: Y2

Sumber: data yang diolah (2011)

Nilai koefisien determinasi adalah nilai *Adjusted R Square*, yaitu sebesar 0,210 atau 21%. Hal ini berarti bahwa kinerja mempunyai pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan sebesar 21%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor yang lain (79%). Berdasarkan hasil uji hipotesis keempat (H_4), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kinerja terhadap kualitas pelayanan. Ini berarti hipotesis yang berbunyi semakin tinggi kinerja maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan dapat diterima (terbukti). Temuan ini sesuai dengan pendapat Chen et al. (2007) yang mengatakan kinerja yang baik mendukung peningkatan kualitas pelayanan. Kemudian dari analisis deskriptif persentase tampak bahwa 68,26% kinerja memuaskan dan 29,44% cukup memuaskan tetapi 2,30% menyatakan tidak puas.

Ketidakpuasan ini terutama pada aspek penjelasan oleh pimpinan tentang posisi kerja sebelum dan sesudah pelaksanaan kerja 6,58%. Ini berarti masih ada yang merasa bahwa pimpinan tidak memberi komentar tentang pelaksanaan pekerjaan. Hal ini dapat terjadi jika pimpinan tidak menguasai pertelaan (uraian) pekerjaan tugas bawahan dan masing-masing bawahan mestinya telah memiliki pertelaan (uraian) tugas pekerjaan. Oleh karena itu seharusnya pimpinan setiap saat melakukan monitoring terhadap pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan pertelaan tugas tersebut karena monitoring dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja.

Kinerja merupakan tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk itulah penilaian kinerja diperlukan agar dapat mengetahui hasil kerja yang telah dicapai karyawan. Jika hal ini dilakukan secara rutin oleh pimpinan akan berguna pula dalam melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3), karena pimpinan telah memiliki *track record* kinerja masing-masing karyawan. Kualitas pelayanan jika dilihat dari hasil analisis deskriptif persentase, tampak bahwa 68,41% menyatakan kualitas pelayanan baik dan 23,36% cukup baik tetapi 8,23% menyatakan tidak baik.

Aspek pelayanan yang tidak baik terlihat pada prosedur standar dan waktu standar yang ditentukan oleh pimpinan dalam memberi pelayanan (11,34%). Hal ini berarti bahwa rata-rata pimpinan fakultas belum menetapkan prosedur standar dan waktu standar maksimal dalam memberi pelayanan. Oleh karena itu cukup wajar jika masih ada keluhan dari pihak-pihak yang berkepentingan tentang kualitas pelayanan. Pelayanan prima sangat penting, oleh karena itu tenaga administrasi harus memiliki daya tanggap yang tinggi sehingga diperlukan penguasaan terhadap pekerjaan dan memiliki kinerja yang optimal. Dengan

demikian kerjasama antara pimpinan fakultas dan tenaga administrasi sangat diperlukan agar dapat memberikan pelayanan yang prima (berkualitas) kepada *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan).

SIMPULAN DAN SARAN

Kemampuan individu, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dan kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pelayanan. Berdasarkan analisis deskriptif semua variabel tersebut tergolong kategori baik, walaupun pada aspek-aspek tertentu masih ada yang kurang baik. Ini berarti peningkatan kinerja akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan sehingga terwujud pelayanan prima (*service excellent*). Hasil penelitian ini didukung oleh temuan penelitian terdahulu (Robbins, 2008; Edwards & Bell, 2008; Shahim & Samea, 2010).

Implikasi manajerial adalah pimpinan perlu meningkatkan kemampuan melalui pendidikan dan latihan, kepuasan kerja ditekankan pada pekerjaan itu sendiri (*job itself*), bukan pada imbalan, sehingga terwujud komitmen yang lebih spesifik, yaitu komitmen kerja (*work commitment*) (Carmeli et al., 2007). Monitoring pelaksanaan kerja dilakukan secara rutin dan kualitas pelayanan ditingkatkan terus terutama pada SOP (Standar Operasional Prosedur), yaitu standar prosedur dan standar waktu maksimal agar terwujud pelayanan prima. Keterbatasan penelitian ini adalah lingkup penelitian masih terbatas, sehingga generalisasi juga terbatas. Selain itu variabel penelitian terbatas pada aspek individu dari perilaku organisasi. Oleh karena itu agenda penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel aspek kelompok dan aspek sistem organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. J. 2007. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: Mc. Graw-Hill.
- Carmeli, A., Elizur, D & Yanif, E. 2007. The Theory of Work Commitment: A Facet Analysis. *Personnel Review*. Vol. 36, No. 4, pp: 638-649.
- Chen, S. H., Yang, C. C., Lin, W. T & Yeh, T. M. 2007. Service Quality Attributes Determine Improvement Priority. *The TQM Magazine*. Vol. 19, No. 2, pp: 162-175.
- Chughtai, A. A & Zafar, S. 2006. Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*. Vol. 11, No. 1, pp: 39-64.
- Edwards, B. D & Bell, S. T. 2008. Relationship between Facets of Job Satisfaction and task and Contextual Performance. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 57, No. 3, pp: 441-465.
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Undip.
- Hutapea, P & Thoha, N. 2008. *Kompetensi Plus, Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Li, X. H. 2008. An Empirical Study on Public Service Motivation and the Performance of Government Employee in China. *Canadian Social Science*. Vol. 4, No. 2, pp: 18-28.
- Riketta, M. 2008. The Causal Relation Between Job Attitudes and Performance: A Meta- Analysis of Panel Studies. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 2, pp: 472-481.
- Robbins, S. P. 2008. *Organizational Behavior 13th Edition*. Pearson Education Inc, Prentice Hall.
- Shahim, A & Samea, M. 2010. Developing the Models of Service Quality Gaps: A Critical Discussion. *Journal of Business Management and Strategy*. Vol. 1, No. 1, E2.
- Solinger, O. N., Olffen, W. V & Roe, R. A. 2008. Beyond The Three-Component model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93, No. 1, pp: 70-83.
- Tella, A., Ayeni, C. O & Popoola, S. O. 2007. Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Journal of Library Philosophy and Practice*. pp: 3-12.