

## GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, ORIENTASI PASAR DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KINERJA PDAM TIRTA KHATULISTIWA PONTIANAK KALIMANTAN BARAT

Nur Afifah

*afifahnur\_fe@yahoo.com*

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak

### ABSTRACT

*The public sector operates in an open system with a complex environment and turbulence as well as customers are increasingly demanding. Understanding customer needs and creating value for the customer is very important for the public sector organizations including for the PDAM. The leadership has an important role in determining the future of the organization and creating public value. Therefore, management must be able to develop a strategy based on the vision and mission as well as its implementation in order to achieve the objectives of the company. The purpose of this study is to explore the effect of transformational leadership style towards market orientation, service quality and its impact on the performance of PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Total respondents are 100 employees represented by each department which corresponding to the tasks of customer service by using purposive sampling method. The analytical tool used is Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that transformational leadership style affects the performance of PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, transformational leadership style effect on market orientation, but the leadership style has no effect on the service quality. Furthermore, market orientation has no effect on the service quality while market orientation has affects on the performance of PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Then the service quality affects the performance of PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.*

*Key words: transformational leadership style, market orientation, service quality, performance of PDAM.*

### ABSTRAK

Sektor publik beroperasi pada sistem yang terbuka dengan lingkungan yang kompleks dan *turbulence* serta pelanggan yang semakin *demanding*. Memahami kebutuhan pelanggan dan menciptakan nilai bagi pelanggan sangat penting bagi organisasi sektor publik termasuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan masa depan organisasi dan menciptakan *publik value*, oleh karena itu pimpinan harus mampu mengembangkan strategi berdasarkan visi dan misi serta implementasinya untuk mencapai sasaran perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap orientasi pasar, kualitas pelayanan serta dampaknya terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Jumlah responden 100 karyawan yang diwakili oleh masing-masing bagian yang berhubungan dengan tugas melayani pelanggan, dengan menggunakan metode *purposive* sampling. Alat analisis yang digunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada orientasi pasar, akan tetapi gaya kepemimpinan tidak berpengaruh pada kualitas pelayanan. Selanjutnya orientasi pasar tidak berpengaruh pada kualitas pelayanan sedangkan orientasi pasar berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Kemudian kualitas pelayanan berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Kata kunci: gaya kepemimpinan transformasional, orientasi pasar, kualitas layanan dan kinerja PDAM.

## PENDAHULUAN

Industri jasa memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian di suatu negara (Lovelock, 2012), memberikan pelayanan yang berkualitas dalam lingkungan global saat ini dianggap sebagai strategi penting bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi bisnis. Termasuk pada sektor publik, saat ini mendapat tuntutan untuk meningkatkan dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat atau pelanggannya (Munhurrun *et al.*, 2010; Caemmerer dan Wilson, 2011). Pemimpin pada sektor publik dituntut untuk dapat melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi dan pelayanan publik (Piening, 2013; Voet *et al.*, 2013), serta mengelola sektor public secara efektif (Pandey 2010; Donald *et al.*, 2014). Oleh karena itu orientasi pasar sangat diperlukan dalam sektor publik karena dengan orientasi pasar yang kuat akan menghasilkan nilai pelanggan yang unggul melalui kualitas layanan yang disampaikan kepada pelanggan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan (Mahmoud *et al.*, 2010; Gummerus, 2013; Rubina *et al.*, 2016).

Perusahaan Daerah Air Minum (selanjutnya disebut dengan PDAM) merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kota/Kabupaten sebagai pemilik modalnya. Sebagai bagian dari organisasi sektor publik, PDAM merupakan entitas bisnis yang memberikan pelayanan umum air bersih kepada pelanggannya. PDAM merupakan sektor publik yang berbentuk *quasi non profit organization* yang menghasilkan *quasi private goods*, yaitu menghasilkan barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual yang membelinya walaupun sebetulnya barang atau jasa tersebut dapat dinikmati semua masyarakat (Fitriyani *et al.*, 2015). Oleh karena itu memberikan pelayanan berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan dan berorientasi pada kepuasan pelanggan

merupakan suatu keharusan, karena pelanggan yang puas merupakan salah satu basis bagi kelangsungan hidup dan perkembangan bisnis perusahaan itu sendiri. Dengan demikian tuntutan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kerja sama antar bagian untuk dapat menghasilkan keunggulan yang berkelanjutan merupakan suatu keharusan (Beeta *et al.*, 2015). Hal ini dikarenakan semakin pentingnya sektor publik dalam membangun perekonomian bangsa, sehingga dalam pengelolaan manajemen sektor publik tidak boleh hanya berfokus pada apa yang baik dimasa lalu atau bahkan pada apa yang baik hari ini tapi apa yang bisa dilakukan lebih baik di masa depan.

Membangun keunggulan yang berkelanjutan bukan pekerjaan mudah, jika tidak didukung adanya strategi yang jelas dan bisa dijalankan. Untuk itu, agar dapat melaksanakan fungsinya sebagai organisasi sektor publik dituntut untuk dapat mengalokasikan sumber daya strategis yang dimiliki untuk menciptakan *public value* (Bekkers *et al.*, 2013; Pee dan Kankanhalli, 2015), sumber daya strategis perusahaan adalah teknologi, proses dan prosedur serta pegawai yang dimiliki perusahaan, oleh karena itu pimpinan organisasi harus mampu mengalokasikan sumber daya strategis yang dimilikinya, terutama pegawai layanan (*people in services*) yang merupakan bagian dari sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk langsung berinteraksi dengan pelanggan dalam menyampaikan layanan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan (De Farrias, 2010; Asgari, 2014; Pahi dan Hamid, 2015).

PDAM Tirta Khatulistiwa, merupakan salah satu PDAM yang berada di Pontianak Kalimantan Barat yang memiliki kinerja *corporate* dalam kondisi sehat (Penilaian Kinerja PDAM, 2015), walaupun demikian pihak manajemen dituntut untuk senantiasa melakukan perubahan dalam manajemen perusahaan, desain dan pelayanan publik agar dapat melaksanakan fungsi-fungsinya

dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan saat ini dan dimasa yang akan datang menjadi PDAM yang mandiri dan berkelanjutan (*Sustainable Local Enterprise Performance*). Meskipun dalam proses perubahan merupakan tantangan besar bagi PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak karena dalam pengambilan keputusan lebih sulit dikarenakan berhubungan dengan kepentingan *stakeholder* dengan demikian mempengaruhi kinerja organisasi (Isett *et al.*, 2012; Fraczkiewicz dan Symaniec, 2013; Szymaniec Mlicka, 2014).

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam menentukan masa depan bisnis. Penelitian tentang gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap organisasi sangat menarik untuk dilakukan terutama pada PDAM, dikarenakan PDAM berada pada lingkungan dengan sistem terbuka yang kompleks dan *turbulence* serta pelanggan yang semakin *demanding*. Oleh karena itu diperlukan suatu gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan inspirasi kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi semua orang dalam organisasi, selalu menanamkan sikap positif dan menginspirasi pegawai sehingga kepemimpinan transformational memiliki dampak positif pada kinerja organisasi (Peris dan Namusonge, 2012; Donald *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014; Birasnav, 2014; Chiun *et al.*, 2015), dengan demikian kinerja organisasi tergantung pada pimpinan organisasi dalam menetapkan misi dan visi serta keberadaannya di pasar.

Untuk mengidentifikasi strategi yang tepat agar misi dan visi PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dapat tercapai, salah satu taktik yang harus dilakukan adalah orientasi pasar, dimana organisasi berusaha untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Akan tetapi untuk itu diperlukan pimpinan yang berkarakter transformasional. Beberapa hasil penelitian

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi orientasi pasar (Theodosiou *et al.*, 2012; Pinho *et al.*, 2014; Chiun *et al.*, 2015). Selain mempengaruhi orientasi pasar, pemimpin transformational dapat mempengaruhi pegawai untuk menyampaikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (Rowold, 2011; Wright *et al.*, 2012; Pahi dan Hamid, 2015).

Orientasi pasar adalah budaya organisasi yang menghasilkan perilaku yang diperlukan untuk menciptakan *value-in use* kepada pelanggan dan peningkatan kinerja. Orientasi pasar pada sektor publik sangat penting dikarenakan dengan orientasi pasar, PDAM akan dapat menciptakan dan memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan. Menurut (Polat dan Mutlu, 2012), Orientasi pasar dipandang sebagai kemampuan perusahaan yang sangat berharga, langka, dan yang tidak dapat dengan mudah ditiru, dengan penekanan menempatkan pelanggan di pusat strategi dan operasi perusahaan. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa orientasi pasar dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Ahmad, 2011; Eris dan Ozmen, 2012; Wilson, *et al.*, 2014; Shehu dan Mahmood, 2014; Rubina *et al.*, 2016; Zafar *et al.*, 2016), sehingga perusahaan yang berorientasi pasar akan lebih siap dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan bernilai unggul karena dapat menciptakan kepuasan pelanggan dan orientasi pelanggan (Faryabi *et al.*, 2011; Ramayah *et al.*, 2011; Chin *et al.*, 2013), oleh karena itu orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan (Ramayah *et al.*, 2011; Hojati *et al.*, 2012; Chin *et al.*, 2013, Pahi dan Hamid, 2015).

Memberikan pelayanan yang berkualitas adalah bagian dari strategi yang sangat penting dalam era global karena dapat meningkatkan keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi termasuk sektor publik, oleh karena itu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat atau pelanggan merupakan bagian dari

tanggung jawab PDAM dalam menjalankan fungsi-fungsinya sebagai sektor publik. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa kualitas pelayanan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Lopez, 2010; Kersten dan Koch, 2010; Shekarchizadeh *et al.*, 2011; Chiun *et al.*, 2015).

Berdasarkan penjelasan dalam uraian di atas, maka dalam penelitian ini memiliki beberapa tujuan yaitu; untuk mengeksplorasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap orientasi pasar, kualitas pelayanan serta dampaknya terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Selain itu penelitian tentang gaya kepemimpinan transformasional, orientasi pasar, kualitas pelayanan terhadap kinerja PDAM masih sedikit dilakukan kajian. Beberapa penelitian yang sudah dilakukan dalam sektor publik, diantaranya: penelitian tentang studi tentang kualitas pelayanan pada sektor publik di Republik Turki Siprus Utara (Lyikal dan Celebi, 2016), studi pada sektor publik jasa keuangan di Malaysia (Chiun *et al.*, 2015), studi tentang orientasi pasar pada sektor publik Departemen Militer Negara Sao Paulo (Mainardes dan Cerqueira, 2014), studi tentang kepemimpinan dalam sektor publik (Donald *et al.*, 2014), studi yang berbeda di rumah sakit di Pakistan (Irfan dan Ijaz 2011; Nisa *et al.*, 2012), studi tentang gaya kepemimpinan pada sektor publik di Negara Kenya (Peris dan Namusonge, 2012), serta studi tentang kualitas pelayanan pada sektor publik (Munhurrun *et al.*, 2010).

Penelitian ini sangat penting untuk mengeksplor bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap orientasi pasar, kualitas pelayanan dan dampaknya terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Kalimantan Barat. Ada beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan diantaranya: Berdasarkan penilaian kinerja yang diselenggarakan oleh BPKP wilayah Kalimantan Barat tahun 2015, menunjukkan kinerja *corporate* mengalami perkembangan yang semakin membaik

bahkan memiliki kinerja dalam *kategori sehat*, dengan capaian layanan pelanggan sebesar 85% dari jumlah penduduk di wilayah Pontianak, selain itu merupakan satu-satunya PDAM di wilayah Kalimantan Barat dengan kondisi sehat. Adanya capaian-capaian tersebut apakah PDAM Tirta Khatulistiwa sudah memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya dan berorientasi pasar, selain itu karena PDAM merupakan sektor publik yang mendapat tuntutan untuk dapat melakukan perubahan dalam organisasi dan pelayanan publik.

## TINJAUAN TEORETIS

### Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Pada saat ini, mayoritas organisasi berupaya untuk mencapai keunggulan yang berbeda dengan perusahaan lain yang sejenis, baik dalam hal sumber daya manusia, teknologi dan proses organisasi. Hal ini dilakukan dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi. Selain itu terlepas dari pencapaian visi dan misi, sebuah organisasi harus memenuhi kewajibannya untuk mengembalikan investasi yang diberikan oleh pemerintah atau pemilik modal, begitu juga dengan PDAM. Memiliki tuntutan untuk dapat mengembalikan investasi yang sudah diberikan oleh pemerintah daerah maupun pemerintah pusat dengan cara memiliki kinerja yang unggul.

Studi tentang kepemimpinan merupakan suatu kerjasama antara atasan dan bawahan dimana seorang pemimpin akan memperhatikan masukan dan pendapat dari bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Yukl, 2010), oleh karena itu kepemimpinan merupakan elemen yang sangat penting dalam memformulasikan *value market orientation* pada suatu organisasi dalam pelaksanaan sehari-hari. Pemimpin menjadi salah satu faktor penentu dalam mencapai visi dan misi perusahaan (Pandey, 2010; Crook *et al.*, 2011; Chiun *et al.*, 2015), karena pemimpin menjadi unsur penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Dengan demikian kinerja organisasi ter-

gantung pada pemimpinnya dalam menetapkan misi dan visi serta keberadaannya di pasar.

Organisasi publik sering kali menerapkan perubahan-perubahan dalam organisasi, desain dan pelayanan publik (Voet *et al.*, 2013), dikarenakan sektor publik beroperasi pada sistem yang terbuka dengan lingkungan yang kompleks dan *turbulence* serta pelanggan yang semakin *demanding*, oleh karena itu seorang pemimpin harus benar-benar memahami berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis termasuk keinginan pelanggan yang kemudian memikirkan bagaimana perusahaan memenuhi keinginan pelanggan. Pelaksanaan perubahan organisasi tersebut merupakan tantangan besar bagi organisasi sektor publik (Piening, 2013; Voet *et al.*, 2013), oleh karena itu gaya kepemimpinan merupakan bagian yang dapat menciptakan suatu kondisi yang ada pada organisasi. Kondisi yang kompleks seperti itu memerlukan gaya kepemimpinan transformasional (Garcia *et al.*, 2012; Belle 2012, Grant, 2012; Oberfield, 2012, Donald *et al.*, 2014), dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan produktivitas dan penilaian kinerja individu, dengan kata lain pemimpin transformasional selalu berusaha untuk meningkatkan motivasi, inovasi dan meningkatkan prestasi.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi semua orang dalam organisasi, selalu menanamkan sikap positif dan menginspirasi pegawai sehingga kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kinerja organisasi (Peris dan Namusonge, 2012; Donald *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014; Birasnav, 2014; Chiun *et al.*, 2015).

Menurut Rowold (2011), gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang penting. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki

kemampuan untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai kinerja yang luar biasa. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi, inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif serta membangun *team work* yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja yang optimal, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Schneider dan George, 2011; Moynihan *et al.*, 2012; Belle 2012). Selain mempengaruhi kinerja organisasi, beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi orientasi pasar (Theodosiou *et al.*, 2012; Pinho *et al.*, 2014; Chiun *et al.*, Chiun *et al.*, 2015), serta dapat mempengaruhi pegawai untuk menyampaikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (Rowold, 2011; Wright *et al.*, 2012; Pahi dan Hamid, 2015; Lyical dan Celebi, 2016).

Meskipun ada beberapa perdebatan tentang komponen yang mendasari gaya kepemimpinan transformasional, tetapi ada kesepakatan bersama bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah dimana para pemimpin mampu mengubah sikap bawahannya dan memiliki komitmen untuk melaksanakan misi organisasi secara konsisten. Konsep kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bass dan Avolio, dengan empat dimensi diantaranya; (1) *Inspirational motivation*, (2) *Idealized influence*, (3) *Intellectual stimulation*, dan (4) *Individual consideration*.

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini menggunakan empat dimensi yang akan dijadikan indikator dalam studi ini (Oberfield 2012; Wright, 2012; Donald *et al.*, 2014), diantaranya: (1) *idealized influence* (Idealisasi pengaruh), dimana pemimpin memiliki

perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya, (2) *inspirational motivation* (Motivasi inspirasional), dimana pemimpin meningkatkan kesadaran dari para pegawai mengenai visi dan misi organisasi serta mendorong untuk memahami dan komitmen terhadap visi adalah fase kunci dari gaya kepemimpinan transformasional, (3) *intellectual stimulation* (Stimulasi intelektual), dimana pemimpin mendemonstrasikan tipe kepemimpinan yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya dan (4) *individual consideration* (Konsiderasi pribadi), berkaitan dengan perilaku kepemimpinan transformasional yang fundamental dari memperlakukan individu sebagai kontribusi penting di tempat kerja.

Adanya beberapa hasil penelitian yang dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesa sebagai berikut:

- H<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.
- H<sub>2</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap orientasi pasar.
- H<sub>3</sub> : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

### **Orientasi Pasar.**

Orientasi pasar sangat diperlukan oleh perusahaan agar dapat meningkatkan daya saing dan daya jual suatu organisasi pada pelanggan. Organisasi yang berorientasi pasar akan mencari sumber informasi yang ada di lingkungan eksternal untuk menjalin hubungan pelanggan dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga dengan berorientasi pasar perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi harapan-harapan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan oleh Perusahaan. Demikian juga dengan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Konsep orientasi pasar dikategorikan menjadi dua pendekatan, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan budaya. Pendekatan perilaku mengatakan bahwa orientasi pasar merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan untuk membuat pelanggan senang (Zafar *et al.*, 2016), sedangkan pendekatan budaya mengatakan bahwa orientasi pasar merupakan serangkaian kegiatan yang menekankan pada nilai-nilai bersama perusahaan dan menganggap bahwa pelanggan adalah prioritas pertama. Menurut (Polat dan Mutlu, 2012), orientasi pasar dipandang sebagai kemampuan perusahaan yang sangat berharga, langka, dan yang tidak dapat dengan mudah ditiru, dengan penekanan menempatkan pelanggan di pusat strategi dan operasi perusahaan, oleh karena itu, orientasi pasar merupakan alat yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga studi tentang orientasi pasar sangat menarik untuk dilakukan.

Konsep orientasi pasar sangat penting dilakukan oleh PDAM dalam rangka menciptakan *public value* kepada masyarakat, hal ini dikarenakan dengan orientasi pasar perusahaan akan melakukan penyesuaian terhadap sumber daya yang dimiliki dan proses bisnisnya dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan serta membantu menilai kendala dan peluang yang diciptakan oleh lingkungan (Kumar *et al.*, 2011), dengan demikian perhatian organisasi terpusat pada kebutuhan pelanggan (Chung *et al.*, 2011), sehingga dengan orientasi pasar yang kuat dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa orientasi pasar dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Mahmoud *et al.*, 2010; Ahmad, 2011; Chin, 2013; Wilson *et al.*, 2014; Shehu dan Mahmood, 2014).

Apalagi adanya pasar bebas mendorong perusahaan daerah untuk berorientasi pasar, selain membuat perusahaan daerah semakin kompetitif, orientasi pasar juga berperan sebagai landasan pengembangan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Orientasi pasar yang kuat akan dapat

menciptkan *public value* bagi sektor publik, dikarenakan dengan orientasi pasar akan menyebabkan perusahaan dapat menciptakan nilai terbaik kepada pelanggan melalui produk dan layanannya, dengan demikian akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan perusahaan yang berorientasi pasar akan lebih siap dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan bernilai unggul karena dapat menciptakan kepuasan pelanggan dan orientasi pelanggan (Faryabi *et al.*, 2011; Ramayah *et al.*, 2011; Chin *et al.*, 2013), oleh karena itu orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan (Ramayah *et al.*, 2011; Hojati *et al.*, 2012; Chin *et al.*, 2013; Pahi dan Hamid, 2015).

Dalam penelitian ini menggunakan instrumen pengukuran MARKOR yang dikembangkan oleh Kohli dan Jaworski, yang dimodifikasi sesuai dengan konteks sektor publik (Walker *et al.*, 2011; Protco dan Dornberger 2014), diantaranya; *intelligence dissemination, intelligence generation, and responsiveness*. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesa sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja sektor publik (PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak).

H<sub>5</sub> : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

### **Kualitas Layanan.**

Industri jasa memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian di suatu negara (Lovelock, 2012). dalam lingkungan yang sangat kompetitif dan global seperti saat ini, memberikan layanan berkualitas dan kompetitif merupakan bagian dari strategi yang sangat penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan (Munhurrun *et al.*, 2010). Begitu juga dengan sektor publik saat ini, ditekankan untuk dapat memberikan layanan yang berkualitas dan menciptakan *publik value* (Agbor, 2011; Lykal dan Celebi, 2016).

Kualitas layanan telah menarik banyak perhatian baik dari akademisi maupun dari

praktisi dikarenakan pengaruhnya terhadap biaya, kinerja keuangan, kepuasan pelanggan dan retensi pelanggan. Adanya kondisi persaingan yang sangat kompetitif saat ini, kualitas layanan (*service quality*) secara luas diakui sebagai persyaratan penting dari suatu perusahaan (Voet *et al.*, 2013) bahkan kualitas layanan sebagai salah satu strategi kompetitif yang sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Kualitas layanan lebih sulit dievaluasi oleh pelanggan dari pada kualitas barang, dikarenakan penilaian terhadap kualitas layanan tidak hanya didasarkan pada hasil kualitas dari teknik layanan saja tetapi melibatkan proses penyediaan layanan atau kualitas fungsional. Hal ini sejalan dengan pendapat (Lovelock, 2012; Weerawit dan Vinai, 2014) yang menyatakan bahwa persepsi konsumen terhadap kualitas merupakan suatu hal yang sulit dipahami, bahkan pemahaman tentang kualitas sering disalahartikan sebagai sesuatu yang baik, kemewahan, keistimewaan atau sesuatu yang berbobot atau bernilai. Kesulitan dalam menilai kualitas dirasakan lebih berat, dikarenakan persepsi konsumen dalam menilai kualitas sifatnya sangat subyektif, meskipun, kualitas produk baik barang atau jasa akan memberikan kontribusi yang besar terhadap kepuasan pelanggan, pangsa pasar dan *return on investmen* perusahaan melalui penurunan biaya dan perbaikan produktivitas, serta berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan.

Hal ini dikarenakan kualitas layanan merupakan suatu konstruk yang kompleks, yang dikaji dalam disiplin pemasaran jasa (Kumasey, 2014). Kualitas layanan digambarkan secara general dan dievaluasi secara menyeluruh dalam jasa atau merupakan evaluasi konsumen dari sejumlah atribut yang terkait. Bahkan dikemukakan bahwa kualitas layanan telah dideskripsikan sebagai multi dimensional konstruk yang dibangun melalui evaluasi terhadap konstruk dari sejumlah atribut yang terkait dengan jasa (Lovelock, 2012; Chang dan

Horg, 2010; Greenwel *et al.*, 2012). Sebagai konstruk yang kompleks dan paling diinvestigasi pada disiplin ilmu pemasaran, maka pemikiran tentang konsep kualitas layanan terus mengalami perkembangan. Khususnya, kebutuhan terhadap model untuk menilai kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi jasa.

Kualitas pelayanan pada dasarnya sangat penting bagi suatu perusahaan, dikarenakan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Hal ini dikarenakan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Oleh karena itu PDAM harus berupaya untuk memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya dikarenakan kualitas pelayanan merupakan persyaratan penting bagi sektor publik untuk selalu meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan (Munhurrum, 2010), bahkan kualitas layanan sebagai salah satu strategi kompetitif yang sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan. Hasil penelitian (Chiun *et al.*, 2015; Shekarchizadeh *et al.*, 2011; Kersten dan Koch, 2010), menyatakan bahwa kualitas pelayanan dapat mempengaruhi kinerja sektor publik.

Kualias pelayanan dalam penelitian ini, mengembangkan konsep kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Brady dan Cronin (*interaction quality, physical environment quality dan outcome quality*) serta dimensi SERVQUAL (*reliable dan assurance*). Hal ini dikarenakan konsep kualitas pelayanan tersebut sangat mendukung penelitian ini karena menggunakan pendekatan relasional yang mewakili aspek operasional pelayanan dari PDAM yaitu 3 K (kualitas, kuantitas dan kualitas air), sehingga dalam operasional PDAM pegawai layanan dituntut untuk lebih interaktif serta mampu memberikan jaminan kepada pelanggan terhadap kualitas dari produksi air yang dihasilkan.

Indikator kualitas pelayanan dalam penelitian ini (Munhurrum, 2010; Foster

2010; Chang dan Horg, 2010; Greenwel *et al.*, 2012; Afifah *et al.*, 2015), diantaranya adalah; (1) *interaction quality* (Kualiatas interaksi) adalah kontak yang terjadi pada proses jasa disampaikan dalam pertemuan antara penyedia jasa dan pelanggan, yang merupakan kunci penentu evaluasi pelanggan terhadap kualitas layanan (Lovelock, 2012), (2) *physical environment quality* (Kualitas lingkungan fisik), menurut (Chang dan Horg, 2010; Greenwel *et al.*, 2012), yaitu sebuah kualitas yang ada di dalam lingkungan di mana proses pelayanan itu terjadi, lingkungan layanan telah dikaitkan dengan lingkungan fisik dari pertemuan layanan atau apa yang telah diperlakukan sebagai *service scape*, dan, (3) *outcome quality* (Kualitas hasil akhir) adalah apa yang didapatkan oleh pelanggan, ketika proses produksi jasa dan interaksi-interaksi antara pelanggan dengan penyedia layanan selesai diproduksi. Termasuk ketepatan/kecepatan waktu dalam penyampaian jasa yang merupakan salah satu faktor atau faktor kegagalan jasa, dalam pelayanan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dalam hal ini adalah kecepatan proses pelayanan terhadap pelanggan (Proses pemasangan SR, aktif/pasif pelanggan, dan lain-lain) serta kualitas, kuantitas dan kualitas air (3K) yang disalurkan ke pelanggan. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam penelitian ini dapat disusun hipotesa sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja sektor publik (PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak).

### **Kinerja PDAM.**

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi topik penting bagi para akademisi dan praktisi mulai tahun 1990. Kinerja organisasi meliputi tiga bidang diantaranya; (1) Kinerja keuangan laba, *returnonasset, returnoninvestment*, dan lain-lain), (2) Kinerja produk pasar (penjualan, pangsa pasar, dan lain-lain), (3) Pemegang saham (jumlah pemegang saham, nilai tambah ekonomi, dan lain-lain), sedangkan (Ozer dan Tinaztepe, 2014), mendefinisikan kinerja organisasi merupakan salah satu variabel yang digunakan untuk



mengukur tingkat kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi diantaranya efisiensi dan efektifitas. Akan tetapi indikator kinerja perusahaan yang sering digunakan diantaranya adalah tingkat pertumbuhan laba, tingkat penjualan kembali, ROA dan kinerja secara keseluruhan (Zizlavsky, 2014), atau hanya dari sudut finansial saja. Akan tetapi saat ini penilaian kinerja perusahaan tidak hanya melihat dari sudut keuangan saja, melainkan dilihat dari sudut non keuangan yaitu aspek pelanggan, aspek sumber daya manusia, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan bisnis yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton yaitu pengukuran kinerja perusahaan yang berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) pada Januari-Februari 1992.

Begitu juga dengan PDAM di Indonesia, berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri No: 690-069 Tahun 1992, tentang Pola Petunjuk Teknis Pengelolaan PDAM ditegaskan bahwa PDAM mempunyai tugas pokok pelayanan umum kepada masyarakat, dimana dalam menjalankan fungsinya PDAM diharapkan mampu membiayai dirinya sendiri (*self financing*) dan harus berusaha mengembangkan tingkat pelayanannya, disamping itu PDAM diharapkan memberikan sumbangan pembangunan kepada PEMDA. Selanjutnya dalam keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang pedoman penilaian kinerja PDAM dinyatakan bahwa tujuan pendirian PDAM untuk memenuhi pelayanan dan kebutuhan air bersih bagi masyarakat serta sebagai salah satu sumber PAD. Selanjutnya berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Pasal 59, Nomor 18/PRT/M/2007 tentang Penyelenggaraan Pengembangan SPAM (BPSPAM), mulai Tahun 2010 dilakukan penilaian kinerja PDAM dengan menggunakan penilaian pada empat aspek diantaranya keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia yang berbasis *Balance Scorecard* (BSC). Pelaksanaan penilaian oleh BPKP di setiap Propinsi dengan dilakukan audit

setiap tahunnya serta dipublikasi secara nasional dengan tiga peringkat kinerja PDAM seluruh Indonesia, diantaranya *kategori sehat, kurang sehat dan sakit*. Tujuan penilaian kinerja dilakukan agar sektor publik dapat menjalankan fungsinya yaitu dapat menciptakan *public value* bagi pelanggan dan *stakeholders*, selain itu secara jangka panjang dapat menciptakan kinerja PDAM yang mandiri dan berkelanjutan (*sustainable local enterprise performance*).

Indikator kinerja perusahaan daerah dalam hal ini PDAM, dalam penelitian ini mengacu pada pendapat (Ozer dan Tinaztepe, 2014; Madsen dan Stenheim, 2014) yang meliputi; pertumbuhan jumlah pelanggan, kemampuan pengembangan produk/layanan, profitabilitas perusahaan, komitmen karyawan, dan kepuasan kerja karyawan.

### **Rerangka Konseptual Penelitian.**

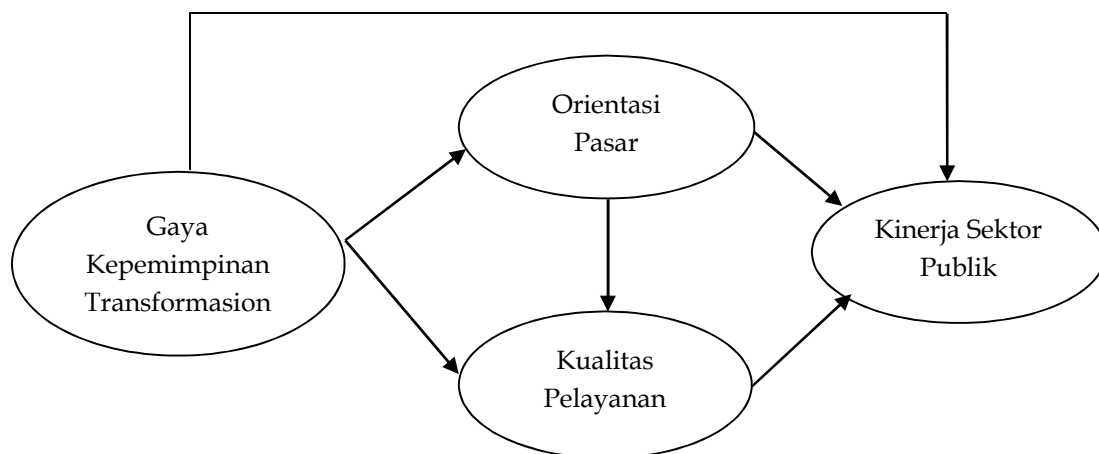
Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan gaya kepemimpinan yang menginspirasi semua orang dalam organisasi, selalu menanamkan sikap positif dan menginspirasi pegawai sehingga kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kinerja organisasi (Peris dan Namusonge, 2012; Donald *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014; Birasnav, 2014; Chiun *et al.*, 2015), dengan demikian kinerja organisasi tergantung pada pimpinan organisasi dalam menetapkan misi dan visi serta keberadaannya di pasar. Untuk itu diperlukan gaya kepemimpinan transformasional dalam pengelolaan PDAM. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi orientasi pasar (Theodosiou *et al.*, 2012; Pinho *et al.*, 2014; Chiun *et al.*, 2015). Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa orientasi pasar dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Mahmoud *et al.*, 2010; Ahmad, 2011; Chin, 2013; Wilson *et al.*, 2014; Shehu dan Mahmood, 2014), sehingga perusahaan yang ber-

orientasi pasar akan lebih siap dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan bernilai unggul karena dapat menciptakan kepuasan pelanggan dan orientasi pelanggan (Faryabi *et al.*, 2011; Ramayah *et al.*, 2011; Chin *et al.*, 2013). Oleh karena itu orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan (Ramayah *et al.*, 2011; Hojati *et al.*, 2012; Chin *et al.*, 2013; Pahi dan Hamid, 2015).

Untuk dapat menciptakan *public value*, PDAM harus mampu memberikan kualitas pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan dikarenakan kualitas pelayanan dapat menciptakan kepuasan pelanggan, oleh karena itu diperlukan pimpinan yang transformational. Beberapa hasil studi menunjukkan bahwa pemimpin transformational dapat meningkatkan pegawai untuk menyampaikan pelayanan terbaik kepada pelanggan (Rowold, 2011; Wright *et al.*, 2012; Pahi dan Hamid, 2015; Lyical dan Celebi,

2016). Hal ini dikarenakan kualitas pelayanan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Chiun *et al.*, 2015; Kersten dan Koch, 2010).

Rerangka konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, gaya kepemimpinan transformasional terhadap orientasi pasar, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan, selanjutnya orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, selanjutnya kualitas layanan berpengaruh pada kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak. Berdasarkan uraian tersebut, pengaruh antar variabel dalam studi ini secara keseluruhan digambarkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1**  
**Rerangka Konseptual Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirta hatulistiwa Pontianak di Kalimantan Barat. Teknik pengambilan data dengan cara menyebarkan kuesioner untuk masing-masing bagian, dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* diambil sebanyak 100 karyawan yang terdiri dari kepala bagian, kepala seksi dan karyawan pada

bagian yang berhubungan langsung dengan pelayanan (Produksi, Distribusi, Pengendalian Kehilangan Air (PKA), dan Kantor Pelayanan). Dasar pertimbangan yang digunakan dalam pengambilan sampel sebanyak 100 karyawan (Hair *et al.*, 2010), menyatakan bahwa jika sampel diatas 400 akan mengakibatkan fit model (*goodness-of-fit*) tidak begitu baik, sehingga lebih di-

sarankan penggunaan sampel pada selang 100-400. Sehingga alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Variabel gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini mengacu pada konsep Bass dan Avolio), yang dikembangkan dalam sektor publik (Wright, 2012; Oberfield 2012; Donald *et al.*, 2014.), yang meliputi: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*, sedangkan variabel orientasi pasar menggunakan konsep pengukuran MARKOR yang dikemukakan oleh Kohli dan Jaworski, yang dimodifikasi sesuai dengan konteks sektor publik dengan mengacu pada (Walker *et al.*, 2011; Protco dan Dornberger 2014), diantaranya; *intelli-*

*gence dissemination*, *intelligence generation*, dan *responsiveness*. Untuk variabel kualitas pelayanan mengacu pada konsep Brady dan Cronin, serta dimensi *SERVQUAL* yang dikembangkan sesuai dengan desain penelitian (Munhurrum, 2010; Foster 2010: 257; Chang dan Horg, 2010; Greenwel *et al.*, 2012; Afifah *et al.*, 2015). Adapun variabel kinerja PDAM dalam penelitian ini mengacu pada pendapat (Ozer dan Tinaztepe, 2014; Madsen dan Stenheim, 2014) yang meliputi; pertumbuhan jumlah pelanggan, kemampuan pengembangan produk/layanan, profitabilitas perusahaan, komitmen karyawan.

Untuk lebih jelasnya definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Dinisisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Sumber
Gaya kepemimpinan transformasional	1. Idealized Influence	Wright, 2012; Oberfield 2012; Donald <i>et al.</i> , 2014.
	a. Merasa nyaman bila pimpinan berada disekitar kita.	
	b. Mempercayai kemampuan dan kapabilitas pimpinan dalam menyelesaikan masalah.	
	c. Sangat percaya sepenuhnya kepada pimpinan.	
	2. Inspirational Motivation	
	a. Pimpinan meningkatkan optimisme terhadap masa depan perusahaan.	
	b. Pimpinan mendorong untuk sukses dalam suatu pekerjaan.	
	c. Pimpinan membuat antusias dalam suatu pekerjaan.	
	3. Intellectual Stimulation	
	a. Pimpinan memberikan cara baru dalam menyelesaikan masalah.	
	b. Pimpinan melihat permasalahan dengan berbagai pandangan.	
	c. Pimpinan mencari beberapa alternative ketika memecahkan masalah.	
4. Individual Consideration		
a. Pimpinan memberikan perhatian secara pribadi		
b. Pimpinan memperhatikan secara individual		
	c. Pimpinan siap memberi petunjuk apabila dibutuhkan.	

Orientasi pasar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intelligence Dissemination             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Rapat antar bagian dilakukan seminggu sekali</li> <li>b. Komunikasi antar bagian mengenai kebutuhan pelanggan</li> <li>c. Menyediakan waktu untuk diskusi mengenai kebutuhan pelanggan</li> </ol> </li> <li>2. Intelligence Generation             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan survey pelanggan setahun sekali</li> <li>b. Mencari informasi mengenai perubahan kebutuhan pelanggan</li> <li>c. Meninjau ulang pengaruh perubahan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.</li> </ol> </li> <li>3. Responsiveness.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Perhatian terhadap kebutuhan pelanggan</li> <li>b. Usaha untuk memperbaiki produk/layanan sesuai keinginan pelanggan.</li> <li>c. Perhatian terhadap keluhan pelanggan</li> </ol> </li> </ol>	Walker <i>et al.</i> , 2011; Protoco dan Dornberger 2014.
Kualitas pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interaction Quality             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Sikap karyawan</li> <li>b. Perilaku dan ketrampilan karyawan</li> <li>c. Keahlian karyawan.</li> </ol> </li> <li>2. Physical Environment Quality             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Lokasi PDAM</li> <li>b. Kenyamanan tempat pelayanan</li> <li>c. Fasilitas</li> </ol> </li> <li>3. Outcome Quality.             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kecepatan proses</li> <li>b. Jaminan 3 K (Kualitas, Kontinuitas dan Kuantitas) air PDAM</li> </ol> </li> </ol>	Munhurrum, 2010; Foster 2010: 257; Chang dan Horg, 2010; Greenwel <i>et al.</i> , 2012; Afifah <i>et al.</i> , 2015
Kinerja PDAM.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petumbuhan jumlah pelanggan</li> <li>2. Kemampuan pengembangan produk/layanan</li> <li>3. Profitabilitas perusahaan</li> <li>4. Komitmen karyawan</li> <li>5. Kepuasan kerja karyawan</li> </ol>	Ozer dan Tinaztepe (2014); Madsen dan Stenheim, 2014.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui karakteristik pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak

yang dijadikan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Keterangan	Frekwensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	67	67
	Perempuan	33	33
Masa Kerja	1-3 Tahun	6	6
	3-4 Tahun	29	29
	Diatas 5 Tahun	65	65
Usia	20 - 24 Tahun	11	11
	25 -29 Tahun	23	23

	30 - 34 Tahun	29	29
	35 Ke atas	37	37
Pendidikan	SMA	32	32
	D3	21	21
	S1	41	41
	S2	6	6

Untuk mengetahui deskripsi jawaban responden dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Deskripsi Jawaban Responden**

Item Pertanyaan	Rata-2	Max	Min	Standar D
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional</b>				
1. Merasa nyaman bila pimpinan berada disekitar kita.	28	54	13	20,5
2. Mempercayai kemampuan dan kapabilitas pimpinan dalam menyelesaikan masalah.	30,333	62	7	27,6
3. Sangat percaya sepenuhnya kepada pimpinan	28,933	51	3	25,6
4. Pimpinan meningkatkan optimisme terhadap masa depan perusahaan.	31,933	79	9	17,6
5. Pimpinan mendorong untuk sukses dalam suatu pekerjaan.	26,933	42	27	7,8
6. Pimpinan membuat antusias dalam suatu pekerjaan	27,267	50	9	17,7
7. Pimpinan memberikan cara baru dalam menyelesaikan masalah.	29,6	56	44	8,5
8. Pimpinan melihat permasalahan dengan berbagai pandangan.	24,866	40	5	16,1
9. Pimpinan mencari beberapa alternative ketika memecahkan masalah	29,4	55	14	20,6
10. Pimpinan memberikan perhatian secara pribadi	30,866	63	37	18,4
11. Pimpinan memperhatikan secara individual	21,8	28	5	9,6
12. Pimpinan siap memberi petunjuk apabila dibutuhkan	27,867	41	23	9,3
<b>Variabel Orientasi Pasar</b>				
1. Rapat antar bagian dilakukan seminggu sekali	26,8	73	2	32,7
2. Komunikasi antar bagian mengenai kebutuhan pelanggan	24,2	35	8	11,9
3. Menyediakan waktu untuk diskusi mengenai kebutuhan pelanggan	26,13	39	9	12,5
4. Melakukan survey pelanggan setahun sekali	28,4	50	5	19,8
5. Mencari informasi mengenai perubahan kebutuhan pelanggan	21,13	27	9	7,4
6. Meninjau ulang pengaruh perubahan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	27,06	43	3	17,2
7. Perhatian terhadap kebutuhan pelanggan	27,46	42	8	17,9
8. Usaha untuk memperbaiki produk/layanan sesuai keinginan pelanggan.	24,86	40	14	10,98
9. Perhatian terhadap keluhan pelanggan	29,13	51	6	24,00
<b>Variabel Kualitas Pelayanan</b>				
1. Sikap karyawan	25,266	38	17	9,27
2. Perilaku dan ketrampilan karyawan	27,133	39	5	15,12
3. Keahlian karyawan.	27,666	43	8	18,56

4. Lokasi PDAM	25,533	39	7	13,8
5. Kenyamanan tempat pelayanan	28,266	46	22	12,05
6. Fasilitas	26,93	59	5	22,09
7. Kecepatan proses	25,6	41	3	16,19
8. Jaminan 3 K (Kualitas, Kontinuitas dan Kuantitas) air PDAM	25,066	32	5	13,07
<b>Variabel Kinerja PDAM</b>				
1. Petumbuhan jumlah pelanggan	29,266	51	12	19,7
2. Kemampuan pengembangan produk/layanan	24,4	34	11	9,89
3. Profitabilitas perusahaan	25,466	53	9	18,7
4. Komitmen karyawan	27,266	41	5	15,42
5. Kepuasan kerja karyawan	25,733	37	5	14,05

Untuk menjelaskan pengaruh antar variabel, hipotesis dalam penelitian ini akan diterima apabila nilai  $\alpha$  lebih kecil dari 0,05.

Hasil pengujian antar variabel dalam penelitian ini, secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Variabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional → Kinerja Sektor Publik	0,426	5,128	0,000	Signifikan
Gaya kepemimpinan transformasional → Orientasi pasar	0,144	2,009	0,045	Signifikan
Gaya kepemimpinan transformational → Kualitas pelayanan	0,121	1,595	0,124	Tidak Signifikan
Orientasi pasar → Kualitas pelayanan	0,324	1,578	0,115	Tidak Signifikan
Orientasi pasar → Kinerja Sektor Publik	0,411	4,899	0,000	Signifikan
Kualitas pelayanan → Kinerja Sektor Publik	0,315	2,835	0,004	Signifikan

Berdasarkan Tabel 4, interpretasi masing-masing koefisien jalur adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Hasil pengujian koefisien jalur (Tabel 4) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dengan arah positif sebesar 0,426 dengan nilai C.R. sebesar 5,128 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama dalam studi ini yang menyatakan bahwa gaya ke-

pemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak, terbukti kebenarannya.

Diterimanya Hipotesa 1, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada dilingkungan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dalam memimpin perusahaan adalah dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, sehingga mereka memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi dan mempengaruhi seluruh pegawai di lingkungan PDAM untuk mencapai visi dan misi organisasi sehingga kinerja PDAM sebagai *public value* semakin membaik mulai dari tahun 2011 sampai dengan saat ini, dimana kondisi PDAM mendapatkan penilaian *kinerja*

*cooperate* dengan kategori “sehat”. Penilaian dilakukan oleh BPKP Perwakilan yang ada di Propinsi Kalbar diantaranya kategori *sehat, kurang sehat dan sakit*. Hal ini menunjukkan Pimpinan PDAM Tirta Khatulistiwa mampu mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki untuk menjalankan misi dan visi yang sudah ditetapkan. Selain itu beberapa hasil deskripsi jawaban responden dalam indikator *idealized influence* menyatakan bahwa rata-rata sangat baik, begitu juga dengan *inspirational motivation, intellectual stimulation* serta *individual consideration*, rata-rata jawaban responden dalam penelitian ini menyatakan sangat baik, dengan demikian bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi pegawai dalam mencapai kinerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini sependapat dengan hasil penelitian (Peris dan Namusonge, 2012; Donald *et al.*, 2014; Ozer dan Tinaztepe, 2014; Birasnav, 2014; Chiun *et al.*, 2015), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Hipotesis 2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap orientasi pasar.

Hasil pengujian koefisien jalur (Tabel 4) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap orientasi pasar dengan arah positif. Hal ini terlihat dari jalur yang bertanda positif sebesar 0,144 dengan nilai C.R. sebesar 2,009 dan diperoleh probabilitas signifikansi ( $p$ ) sebesar 0,045 yang lebih kecil dari taraf signifikansi ( $\alpha$ ) yang ditentukan sebesar 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke dua dalam studi ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, dalam hal ini adalah PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak *terbukti kebenarannya*. Diterimanya  $H_2$ , menunjukkan bahwa Pimpinan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak menetapkan misi dan visi PDAM yang berorientasi kepada pelanggan di karenakan Pimpinan menyadari bahwa

PDAM merupakan sektor publik yang harus menciptakan *public value*, dengan penekanan pelanggan di pusat strategi dan operasi perusahaan selain itu terus berupaya untuk meningkatkan hubungan antar bagian dalam meningkatkan kinerja pelayanan. Hal ini dibuktikan pada saat ini PDAM Tirta Khatulistiwa untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat terus menerus dengan melakukan perbaikan terhadap kualitas, kuantitas dan kontinuitas pelayanan air kepada masyarakat sesuai dengan peraturan Menkes yang mengacu pada standar air minum, sehingga selalu berusaha untuk memperbaiki produk/layanan yang ada, selain itu untuk proses pengaduan serta pemasangan sambungan telah diberlakukan pelayanan *on line* yang bisa diakses oleh pelanggan (Afifah dan Afandi, 2015: Afifah *et al.*, 2015), dengan demikian orientasi pasar yang ditetapkan di PDAM Tirta Khatulistiwa sudah di sesuaikan dengan pelanggan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Berdasarkan hasil jawaban responden dari indikator orientasi pasar, diantaranya *intelligence dissemination, intelligence generation*, serta *responsiveness* rata-rata penilaian responden menyatakan baik. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi pasar yang dilakukan oleh PDAM Tirta Khatulistiwa sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dimana setiap tahun dilakukan survey kepuasan pelanggan, selalu mencari informasi mengenai perubahan kebutuhan pelanggan, selalu memperbaiki produk/layanan yang diberikan oleh PDAM dalam hal 3K (kualitas, kuantitas, kontinuitas air), serta setiap minggu sekali pimpinan PDAM melakukan komunikasi (rapat) antar bagian dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan kepada pelanggan.

Diterimanya hipotesa ini, menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan PDAM Tirta Khatulistiwa mampu menciptakan orientasi pasar yang kuat, dan ini sangat dibutuhkan dalam manajemen sektor publik dikarenakan

berada pada lingkungan yang kompleks dan *turbulence* (Pandey 2010; Donald *et al.*, 2014) dan yang berorientasi pasar (Mahmoud *et al.*, 2010; Gummerus, 2013; Rubina *et al.*, 2016), dikarenakan dengan orientasi pasar, perusahaan akan mencari sumber informasi yang ada di lingkungan eksternal untuk menjalin hubungan dengan pelanggan dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga dengan orientasi pasar yang kuat, PDAM dapat menciptakan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Hasil penelitian ini sependapat dengan (Theodosiou *et al.*, 2012; Pinho *et al.*, 2014; Chiun *et al.*, 2015), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap orientasi pasar.

Hipotesis 3 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Hasil pengujian koefisien jalur (Tabel 4) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Hal ini terlihat dari jalur yang bertanda positif sebesar 0,121 dengan nilai C.R. sebesar 1,595 dan diperoleh probabilitas signifikansi (p) sebesar 0,124. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke tiga dalam studi ini yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan, dalam hal ini adalah PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak *tidak terbukti kebenarannya*.

Kualitas layanan sebagai salah satu strategi kompetitif yang sangat penting untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan dan kelangsungan hidup perusahaan. Kualitas layanan lebih sulit dievaluasi oleh pelanggan dari pada kualitas barang, dikarenakan penilaian terhadap kualitas layanan tidak hanya didasarkan pada hasil kualitas dari teknik layanan saja tetapi melibatkan proses penyediaan layanan atau kualitas fungsional (Lovelock, 2012). *Tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan (Hipotesa 3)*, hal ini dikarenakan konsep orientasi pasar yang ada tidak dibarengi dengan

penyesuaian terhadap sumber daya yang dimiliki dan proses bisnis perusahaan, sehingga pegawai pelayanan PDAM belum sepenuhnya menghantarkan kualitas pelayanan yang sudah ditetapkan dalam orientasi pasar, oleh karena itu, pada tingkatan organisasi manajemen puncak harus selalu menekankan dan memberikan pelatihan kepada pegawai untuk memastikan bahwa pegawai selalu menempatkan pelanggan sebagai prioritas pertama dan berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang paling tepat.

Hasil penelitian ini tidak sependapat dengan (Rowold, 2011; Wright *et al.*, 2012; Pahi dan Hamid, 2015; Lyical dan Celebi, 2016), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan pegawai untuk menyampaikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

Hipotesis 4 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Hasil pengujian koefisien jalur (Tabel 4) menunjukkan bahwa orientasi pasar tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Hal ini terlihat dari jalur yang bertanda positif sebesar 0,324 dengan nilai C.R. sebesar 1,658 dan diperoleh signifikansi (p) sebesar 0,155. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke empat dalam studi ini yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas layanan, dalam hal ini adalah PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak *tidak terbukti kebenarannya*.

Tidak diterimanya  $H_4$ , mengidentifikasi bahwa kualitas layanan yang dikembangkan dan dijalankan oleh PDAM bisa jadi tidak didasarkan pada konsep orientasi pasar yang cukup kuat, dikarenakan adanya kekurangan sumber daya yang ada di PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Kalimantan Barat, sehingga tidak berpengaruhnya orientasi pasar terhadap kualitas pelayanan karena masih banyak pegawai yang tidak memahami orientasi pasar dan merasa bahwa orientasi pasar adalah tanggung jawab organisasi secara ke-



seluruhan, bukan merupakan proses terintegrasi antar bagian dan jelas pengukurannya. Sehingga pegawai belum memiliki kesadaran secara keseluruhan terhadap penyampaian layanan yang berkualitas sesuai dengan tanggung jawab sektor publik yaitu menciptakan *public value* kepada masyarakat (pelanggan).

Oleh karena itu agar konsep orientasi pasar yang sudah ditetapkan oleh PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak agar dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, maka diharapkan pimpinan PDAM Tirta Khatulistiwa mengaplikasikan orientasi pasar dalam dua pendekatan sekaligus, baik pendekatan budaya maupun perilaku. Konsep orientasi pasar dibedakan menjadi dua, yaitu (1) Pendekatan budaya yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan serangkaian kegiatan yang menekankan pada nilai-nilai bersama perusahaan dan menganggap bahwa pelanggan adalah prioritas pertama, (2) Pendekatan perilaku yang menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan untuk membuat pelanggan senang (Zafar *et al.*, 2016).

Hasil penelitian ini tidak sependapat dengan hasil penelitian (Ramayah *et al.*, 2011; Hojati *et al.*, 2012; Chin *et al.*, 2013; Pahi dan Hamid, 2015), yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan.

Hipotesis 5 : Orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Hasil pengujian koefisien jalur (Tabel 4) menunjukkan bahwa orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dengan arah positif. Hal ini terlihat dari jalur yang bertanda positif sebesar 0,411 dengan nilai C.R. sebesar 4,899 dan diperoleh signifikansi (p) sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke lima dalam studi ini yang menyatakan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, dalam hal ini

adalah PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak terbukti kebenarannya.

Diterimanya H<sub>5</sub>, menunjukkan bahwa orientasi pasar yang semakin kuat akan semakin memahami akan kebutuhan pelanggan. Hal ini dibuktikan dengan adanya perbaikan secara terus menerus dilakukan oleh PDAM dalam hal penyampaian produk/layanan kepada pelanggan dalam hal 3K (kualitas, kuantitas dan kontinuitas air), selain itu dalam hal proses pengaduan serta proses-proses yang lainnya seperti proses pemasangan SR Baru, PDAM Tirta Khatulistiwa memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan menetapkan standar pelayanan yang cepat dan tepat serta bisa langsung di akses secara *online*, sehingga secara keseluruhan pimpinan PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak telah menetapkan orientasi pasar yang tertuang dalam misi dan visi organisasi.

Hasil penelitian ini, sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mahmoud *et al.*, 2010; Ahmad, 2011; Chin, 2013; Wilson *et al.*, 2014; Shehu dan Mahmood, 2014).

Hipotesis 6 : Kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak.

Hasil pengujian koefisien jalur (Tabel 4) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dengan arah positif. Hal ini terlihat dari jalur yang bertanda positif sebesar 0,315 dengan nilai C.R. sebesar 2,835 dan diperoleh signifikansi (p) sebesar 0,004. Hal ini berarti bahwa hipotesis ke enam dalam studi ini yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja sektor publik, dalam hal ini adalah PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak terbukti kebenarannya.

Diterimanya H<sub>6</sub>, menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang dilakukan oleh pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dalam hal ini diantaranya hubungan interaksi antara pegawai dengan pelanggan

sudah dilakukan dengan baik, pegawai melakukan proses pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan sehingga hal ini menjadikan kinerja perusahaan meningkat. Hal ini dibuktikan dengan jumlah pelanggan yang semakin meningkat serta kinerja keuangan yang semakin membaik. Hanya saja dalam penelitian ini kualitas pelayanan adalah bersifat internal bukan karena persepsi pelanggan, sehingga kinerja perusahaan dalam hal ini adalah dilihat dari sudut internal.

Hasil penelitian ini sependapat dengan (Kersten dan Koch, 2010; Shekarchizadeh *et al.*, 2011; Chiun *et al.*, 2015), yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja sektor PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Kalbar, dan berpengaruh signifikan terhadap orientasi pasar dengan arah hubungan positif, akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Dengan tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas pelayanan, maka yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan di PDAM Tirta Khatulistiwa adalah pimpinan harus mampu dan mengoptimalkan sumber strategis yang dimiliki (Bekkers *et al.*, 2013; Pee dan Kankanhalli, 2015), hal ini sesuai dengan Pendekatan *resources base view* (RBV) dikemukakan oleh Jay Barney, oleh karena itu kunci keberhasilan organisasi publik adalah membangun strategi berbasis sumber daya (*resources base view*- RBV) yang dimiliki oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (orientasi pelanggan) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Orientasi pasar tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan akan tetapi berpengaruh pada kinerja sektor publik, sedangkan kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kinerja sektor publik. Hal ini mengidentifikasi bahwa kualitas

layanan yang dikembangkan dan dijalankan oleh PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Kalbar bisa jadi tidak didasarkan pada konsep orientasi pasar yang cukup kuat, dikarenakan adanya kekurangan sumber daya yang ada di PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak Kalimantan Barat, oleh karena itu orientasi pasar sangat diperlukan dalam sektor publik karena dengan orientasi pasar yang kuat akan menghasilkan nilai pelanggan yang unggul melalui kualitas layanan yang disampaikan kepada pelanggan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan (Mahmoud *et al.*, 2010; Gummerus, 2013; Rubina *et al.*, 2016). Hal ini dikarenakan perkembangan pesat terjadi pada sektor jasa dalam beberapa dekade terakhir di negara-negara maju dan juga negara-negara berkembang, baik pada jasa profit maupun nonprofit berkembang sangat pesat bahkan menjadi sumber pendapatan domestik bruto bagi suatu negara (Lovelock, 2012), dengan demikian yang perlu dilakukan oleh PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak dalam melakukan orientasi pasar harusnya dibarengi dengan penyesuaian terhadap sumber daya yang dimiliki dan proses bisnis perusahaan, sehingga berdampak pada kualitas pelayanan.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya menggunakan 100 pegawai sebagai sampel, selanjutnya tidak mempertimbangkan variabel orientasi pasar dan kualitas pelayanan sebagai variabel moderating, sehingga dalam penelitian ini hanya ada pengaruh langsung dan tidak ada pengaruh tidak langsung.

### Saran

Model teoritik yang dikembangkan masih dapat diperluas dengan memasukkan konstruk-konstruk lain seperti budaya kerja, komitmen pegawai, dan inovasi layanan dengan demikian akan didapatkan suatu model yang lebih komprehensif. Penelitian lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional di segala tingkatan manajemen, hal ini dikarenakan

gaya kepemimpinan transformational dan transaksional mempengaruhi orientasi pasar yang memang diperlukan dalam sektor publik dalam hal ini adalah PDAM. Selain itu perlu juga melakukan penelitian lebih lanjut tentang orientasi pasar yang dihubungkan dengan budaya organisasi kaitannya dengan kualitas layanan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Agbor M. J. 2011. The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality: a study of three Service sectors in Umea, *Umea University*.
- Afifah, N. dan A. Asnan. 2015. The Impact of CSR, Service Experience, and Interculture Competance on Customer Company Identification, Customer Satisfaction on Customer Loyalty (Case Study: PDAM Tirta Khtulistiwa Pontianak). *Procedia Sosial and Behavioural Sciences* 211: 277-284.
- Afifah, N. S. A. dan I. Daud. 2015. Perception on The Service Experience: An Exploration of Public Sector in PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak West Kalimantan Using Reportary Grid Technique. *Global Journal of Business and Sosial Review* 4(1): 80-88.
- Ahmad, S. 2011. Market Orientation in Pakistan Companies. *Pakistan Business Review* 106-131. Retrieved from [http://www.ioabm.edu.pk/PBR/PBR\\_1104/110407\\_106-126.pdf](http://www.ioabm.edu.pk/PBR/PBR_1104/110407_106-126.pdf).
- Asgari, M. R. 2014. The Effect of Leadership Styles on Employees Commitment to Services Quality in Bank Melli Branches of Isfahan. *Kuwait chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review* 3(12): 113.
- Babin, B. J. dan K. W. James. 2010. A Brief Retrospective and Introspective on Value. *European Business Review* 22(5): 471-78.
- Bekkers, V. J. J. M., L. G. Tummers., B. G. Stuijzand, dan W. Voorberg. 2013. Social Innovation in the Public Sector: An integrative framework. *LIPSE Working papers* 1 (Rotterdam: Erasmus University Rotterdam).
- Belle, N. 2013. Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performnace Effect of Transformational Leadership, Perceived Social Impact and Public Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*. DOI: 10.1093/jopart/mut 003.
- Birasnav, M. 2014. Knowledge Management and Organizational Performance in The Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond The Effects of Transactional Leadership. *Journal of Business Research* 67(8): 1622-1629. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>. Diakses 12 September 2016.
- BPPSPAM. 2015. *Kinerja Penilaian PDAM*. Kementrian Pekerjaan Umum.
- Caemmerer, B., A. Wilson. 2011. An Exploration of the Service Orientation Discrepancy Phenomenon in a Public Sector Context. *The Service Industries Journal* 31(3): 355-370.
- Changa, Y. T. dan C. S. Horng. 2010. Conceptualizing and Measuring experience quality: the customer's perspective. *The Service Industries Journal* 30(14): 2401-2419.
- Chiun, L. M., A. A. Mohamad., T. Ramayah. Dan W. Y. Chai. 2015. Examining the Effectsof Leadership, Market Orientationand Leader Member Exchange (LMX) on Organisational Performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 26(4): 409-421.
- Chin, C. H., Lo May-Chiun dan T. Ramayat. 2013. Market Orientation and Organizational Performance: *The Moderating Role of Service Quality*. SAGE Article DOI: 10. 1177.
- Chung, J. E., Y. Huang., B. Jin dan B. Sternquist. 2011. The Impact of Market Orientation on Chinese retailers' channel relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(1): 14-25. <http://dx.doi.org/10.1108/088586.2010.1108/088586>.
- Crook, T. R., S. Y. Todd., J. G. Combs., D. J. Woehr dan D. J. Ketchen Jr. 2011.

- Does Human Capital Matter? A Meta-analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of applied psychology* 96(3): 443. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022147>.
- De Farias, S. A. 2010. Internal Marketing (IM): a Literature Review and Research Propositions for Service Excellence. *Brazilian Business Review* 7(2): 99-115.
- Donal, P. M., K. P. Sanjay dan E. W. Bradley. 2014. Transformational Leadership in the Public Sector: *Empirical Evidence of its Effects*. <https://www.researchgate.net/publication/277224792>.
- Eris, E. D., dan N. T. Ozmen. 2012. The Effect of Market Orientation, Learning Orientation and Innovativeness on Firm Performance: A Research from Turkish Logistics Sector. *International Journal of Economics Sciences and Applied Research* 5: 77-108.
- Faryabi, M., R. Tajvidi dan M. Tajvidi. 2011. Investigate the Relationship Between Market Orientation and Competitive Advantage in the Iran Tractor Manufacturing Industries. *Iranian Journal of Farasoye Modiriati* 5(17): 131-160.
- Fitriyani, D., W. Tiswiyanti dan E. Prasetyo. 2015. Praktik Good Corporate Governance dan Dampaknya Terhadap Kinerja Berdasarkan Balances Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum. *Conference in Business, Accounting and Management* 2(1).
- Frączkiwicz-Wronka A., K. Szymaniec. 2013. *Zastosowanie koncepcji RBV do Pragmatyki Funkcjonowania Szpitali Publicznych, Organizacji Kierowanie*"nr5.
- Foster, S. T. 2013. *Managing Quality: Integrating the Supply Chain*. 5<sup>th</sup> ed. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education
- Grant, A. M. 2012. Leading With Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact and the Performance Effect of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal* 55: 458-76.
- Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., dan Gutierrez-Gutierrez, L. 2012. Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research* 65: 1040-1050. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Greenwell, T., Christopher., S. Janet, Fink, dan L. P. Donna. 2012. Perceptions of the Service Experience: Using Demographic and Psychographic Variables to Identify Customer Segments. *Sport Marketing Quarterly* 11(4).
- Gummerus, J. 2013. Value Creation Processes and Value Outcomes in Marketing Theory: Strangers or Siblings? *Marketing Theory* 13(1): 19-46.
- Hair, J. F. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Pearson International Edition.
- Hanzaee, K. H., S. Nayabzadeh dan M. Jalaly. 2012. The Effect of Market Orientation, Innovation and Customer Loyalty of Firm's Performance: A Case Study of Islamic Clothing Manufacturing Company. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 2: 3225-3234.
- Hojati, E., A. Shahin dan H. Shirouyehzad. 2012. Prioritization of Service Quality Dimension and Performance Indicators Using Analytic Network Process With the Approach of Balanced Score Card: A Case Study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3: 1190-1198.
- Irfan, S. M., dan A. Ijaz. 2011. Comparison of Service Quality Between Private and Public Hospitals: Empirical Evidences From Pakistan. *Journal of Quality and Technology Management* 7(1):1-22.
- Isett, K. R., S. A. M. Glied., M. S. Sparer dan L. D. Brown. 2012. When Change Becomes Transformation: A Case Study of Change Management in Medicaid Offices in New York City. *Public Management Review* 15(1): 1-17.
- Kersten, W., dan J. Koch. 2010. The Effect of Quality Management on The Service Quality and Business Success of

- Logisticsser Vice Providers. *International Journal of Quality & Reliability Management* 27: 185-200.
- Kumar, K., R. Subramanian dan K. Strandholm. 2011. Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter?. *Journal of Applied Business Research* 18(1): 37-49.
- Kumasey A., S. 2014. Service Quality and Customer Satisfaction: Empirical Evidence from the Ghanaian Public Service. *European Journal of Business and Management* 6(6).
- Lopez, M. B. 2010. Market Orientation, Service Quality and Business Performance of Hotels in Klang Valley of Malaysia (*Unpublished master's thesis*). Faculty of Hotel & Tourism Management, Universiti Teknologi Mara, Malaysia.
- Lovelock. 2012. *Market Orientation and Business Performance: a Framework for Services Organization*. Thomson, South-Western.
- Lyikal, O. C. dan A. Celebi. 2016. Investigating A Quality of Services in The Public Sector. Evidence From Northing Cyprus. *Journal Economic and Social Development* 3(2).
- Madsen, D. Ø. dan T. Stenheim. 2014. Perceived Benefit of Balanced Scorecard Implementation: Some Preliminary Evidence. *Problems and Perspective in Management* 12(3).
- Mahmoud, M. A., Kastner dan J. Yeboah. (2010). Antecedents, Environmental Moderators and Consequences of Market Orientation: a Study of Pharmaceutical Firms in Ghana. *Journal of Medical Marketing* 10(3): 231-244.
- Mahmoud, M. A. 2011. Market Orientation and Business Performance Among SMEs in Ghana. *International Business Research* 4(1): 241-251.
- Mainardes, E. W. dan Cerqueira Alexandre dos Santos. 2014. Measuring The Internal Market Orientation in The Public Sector. *Original Scientific Article*.
- Munhurrun, P. R., S. D. L. Bhiwaje dan P. Naido. 2010. Service Quality in The Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research* 3(1).
- Nayebzadeh, S. 2013. Market Orientation: A New Model. *Journal of Basic and Applied Scientific Research* 3: 472-483.
- Nisa, M., R. Sadaf dan M. Zahid. 2012. *Patient Satisfaction Survey in an Obstetric and Action Survey in an Obstetrics and Gynecology Ward of a Tertiary Care Hospital and of a Tertiary Care Hospital and of a Tertiary Care Hospital*.
- Oberfield, Z. M. 2012. Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Advance access. doi: 10.1093/jopart/mus060.
- Ozer, F. dan C. Tinaztepe. 2014. Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 150: 778-784.
- Pandey, S. K. 2010. Cutback Management and the Paradox of Public Administration. *Review* 70(4): 564-71.
- Pahi, M. H. dan K. A. Hamid. 2015. The Examination of the Influence of Transformational Leadership Over Commitment to Service Quality: A Case of Hospitals of Sindh, Pakistan. *Asian Social Science* 11(26).
- Pandey, S. K. 2010. Cutback Management and the Paradox of Publicness. *Public Administration Review* 50(4): 564 -71.
- Pee, L. G dan Kankanhalli. 2015. Interactions Among Factors Influencing Knowledge Management in Public Sector Organizations: A resource-Based View. *Government Information Quarterly* xxx-xxx.
- Peris, M. K. dan G. S. Namusonge. 2012. The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce* 2(1): 01-12.

- Piening, E. P. 2013. Dynamic Capabilities in Public Organizations: A Literature Review and Research Agenda. *Public Management Review* 15(2): 209-245.
- Pinho, J. C., A. P. Rodrigues dan S. Dibb. 2014. The role of Corporate Culture, Market Orientation and Organisational Commitment in Organisational Performance. The Case of Non-profit Organizations. *Journal of Management Development* 33(4): 374-398. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-03-2013-0036>.
- Polat, I., dan M. H. Mutlu. 2012. The Impact of Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, Environmental Uncertainty and Internationalization Speed of Firm Performance. *European Researchers* 27(8/2): 1248-1254.
- Protco, E. da D. Utz. 2014. The Impact of Market Orientation on Business Performance-the Case of Tatarstan Knowledge-Intensive Companies (Rusia). *Problem and Perspective in Management* 12(4).
- Ramayah, T., N. Samat dan M. C. Lo. 2011. Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 3: 8-27.
- Rowold, J. 2011. Relationship Between Leadership Behaviors and Performance: The Moderating Role of Awork Team's Level of Age, Gender, and Cultural Heterogeneity. *Leadership & Organization Development Journal* 32(6): 628-647. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731111161094>.
- Rubina, J., S. A. Mukhta dan M. Rosli. 2016. The Moderating Effect of Environment on The Relationship Between Market Orientation and Business Performance: A Quantitative Approach. *IPBJ* 8(1): 16-25.
- Schneider, S. K., dan W. M. George. 2011. Servant Leadership Versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations. *Leadership and Organization Development Journal* 32(1): 60-77. <http://dx.doi.org/10.1108/> Diakses tanggal 6 Oktober 2016.
- Shehu, A. M. dan R. Mahmood. 2014. An Empirical Analysis of Market Orientation and Business Performance Relationship in the Context of Developing Economy. *International Journal of Academic Research in Business Social Science* 4(9): 457-4.
- Shekarchizadeh, A., A. Rasli dan H. H. Tat. 2011. SERVQUAL in Malaysian Universities: Perspectives of International Students. *Business Process Management Journal* 17: 67-81.
- Szymaniec-Mlicka K. 2014. Charakterystyka Otoczenia Organizacji Publicznych, Artykuł po Otrzymaniu Pozytywnych Recenzji Oczekuje na Publikację w Zeszytach Naukowych Politechniki Śląskiej.
- Theodosiou, M., J. Kehagias dan E. Katsikea. 2012. Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations. *Industrial Marketing Management* 41(7): 1058-1070. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman> 01.001.
- Voet, J. van der., B. S. Kuipers., S. Groeneveld. 2013. Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Paper presented at the 11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin June 20-22*.
- Wijesekara, W. A. D. S., P. A. P. S. Kumara, dan T. S. L. W. Gunawardana. 2014. Impact of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Performance: A Study of Small and Medium Scale Garment Manufacturers in Sri Lanka. *Paper Presented in Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics, Faculty of Management and Finance, University of Ruhuna, Sri Lanka*. Retrieved from [http://www.mgt.ruh.ac.lk/pubs/pdf/ICME2014\\_OP\\_p373.pdf](http://www.mgt.ruh.ac.lk/pubs/pdf/ICME2014_OP_p373.pdf). Diakses tanggal 6 Oktober 2016

- Walker, R. M., G. A. Brewer., G. A. Boyne dan C. N. Avellaneda. 2011. Market Orientation and Public Service Performance: New Public Management Gone Mad?“, *Public Administration Review* 71(5): 707-717.
- Weerawit, L. dan P. Vinai. 2014. The Airline Service Quality Affecting Post Purchase Behavioral Intention: Empirical Evidence from the Low Cost Airline Industry. *International Journal of Trade, Economics and Finance* 5(2).
- Wilson, G. A., J. Perepkin., D. D. Zhang dan M. Vachon. 2014. Market Orientation, Alliance Orientation, and the Business Performance in the Biotechnology in Industry. *Journal of Commercial Biotechnology* 20(2): 32-40.
- Wright, B., P. M. Donald dan K. P. Sanjay. 2012. Puing the Levers: Leadership, Public Service Motivation and Mission Valance. *Public Administration Review* 72: 201-15.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*, 7th ed. Prentice Hall. New Jersey.
- Zafar, H., H. H. Mohammad dan N. Mohd., S. Mohd. 2016. Relationship Between Market Oreintation, Organizational Learning, Organizational Culture and Organizational Performnace: Mediating Impact of Innovation. *South East Asia Journal of Contemporary Business Economics and Law* 9(2): 2289-1560.
- Zizlavsky, O. 2014. The Balanced Scorecard: Innovation Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation* 9(3).