



**PENGARUH BUDAYA KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI DENGAN INTERVENING KOMITMEN ORGANISASI PADA  
BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH  
KABUPATEN JEMBER**

*The Influence of Work Culture and Motivation of Organizational Performance by  
Intervening Organizational Commitment in The Financial and Regional Asset of  
Jember Regency*

**TESIS**

**Oleh**

**Sri Rahayu Wilujeng. S.E**

**NIM 160280101042**

**PORGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**

## PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

1. Keluargaku tercinta, anak-anakku tersayang Brilliant Putra Esa Sanhayu dan Ghefira Amanda Putri Sanhayu ;
2. Kakak- kakakku tercinta ;
3. Keponakan – keponakanku tersayang ;
4. Guru-guru yang aku hormati ;
5. Teman-teman Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember khususnya angkatan 2016.
6. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

### MOTTO

“Hidup adalah sebuah pemberian, dan hidup memberikan kita keistimewaan, kesempatan, dan tanggungjawab untuk menjadi seseorang yang lebih baik“ (Tony Robbins )

”Barang siapa yang mengajak pada kebaikan dia akan memperoleh pahala atas perbuatan baiknya itu serta pahala orang yang mengikutinya dan melaksanakan kebaikan dengan tanpa dikurangi sedikitpun. Sebaliknya, siapa yang mengajak pada kesesatan atau kemungkarannya, dia akan mendapat dosa sebagai balasan atas perbuatannya sendiri (ditambah) dosa sebanyak dosa orang yang mengikutinya tanpa dikurangi sedikitpun”. (HR. Abudaud dan attirmidzi)

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Sri Rahayu Wilujeng,S.E

NIM : 160820101042

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “**Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Intervening Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember** ” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Juni 2018

Yang menyatakan,

Sri Rahayu Wilujeng,S.E  
NIM. 160820101042

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Tesis berjudul “ **Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Intervening Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember**” telah disetujui pada :

Hari, tanggal : Senin, 24 Mei 2018

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Sri Wahyu Lely Hana Setyanti, S.E.,M.Si  
NIP. 1975010620000320011

Dr. Handriyono, M. Si  
NIP. 19628021990021001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Dr. Hari Sukarno, M.M  
NIP 196105301988021001

**PENGESAHAN**

Tesis berjudul “**Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Intervening Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember**” karya Sri Rahayu Wilujeng, SE , telah diuji dan disahkan pada:

Hari, tanggal : Rabu, 6 Juni 2018

Tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Tim Penguji :

Ketua

Dewi Prihantini, SE,M.M., M.Ph D

NIP. 19690329 199303 2001

Anggota I

Anggota II

Drs. Sudaryanto, MBA,Ph.D

NIP. 19660408 199103 1001

Dr. Deasy Wulandari, SE.MSi

NIP. 119730908 200003 2001

Mengesahkan  
Dekan,

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.CA.

NIP. 19710727 199512 1001

**RINGKASAN**

**Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Intervening Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember ; Sri Rahayu Wilujeng, S.E . 160820101042; 2018; 117 halaman; Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember**

Berdasarkan undang - undang RI nomor 32 Tahun 2004 dengan perubahannya yang terakhir yaitu undang - undang RI nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah bahwa otonomi daerah merupakan hak wewenang serta kewajiban daerah otonom untuk mengurus dan mengatur sendiri urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah telah ditetapkan undang-undang nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah. Kedua peraturan Perundang-undangan inilah yang menjadikan momentum penting dalam reformasi pengelolaan keuangan daerah. Salah satu kewenangan daerah berdasarkan undang - undang otonomi daerah ini adalah pengelolaan keuangan daerah. Pengelolaan keuangan daerah harus mendasarkan pada tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), artinya pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, efektif, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan azas keadilan, kepatutan dan manfaat bagi masyarakat .

. Pengelolaan keuangan daerah merupakan suatu hal yang menjadi fokus perhatian dari kinerja pemerintah. Untuk pencapaian kinerja ini sangat diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi didalamnya. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu pimpinan organisasi dituntut kemampuannya untuk mengelolanya dengan baik, mengingat karakteristik sumber daya manusia berbeda-beda. Sumber daya manusia yang ada pada organisasi harus responsif agar efektifitas dan produktifitas kerja tercapai. Berbagai faktor sumber daya manusia yang mempengaruhi dalam pencapaian kinerja organisasi sehingga perlu mendapatkan perhatian .

Penelitian dilaksanakan pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember dengan responden seluruh pegawai Badan Pengelolaan Keuangan



Dan Aset Daerah Kabupaten Jember . Pengambilan sampel dilakukan secara sensus atau sample jenuh. Penelitian ini menggunakan metode analisa data *statistik deskriptif* dan analisa jalur ( *Path Analysis* ), dengan 2 (dua ) variabel bebas yaitu budaya kerja (  $X_1$  ) dan motivasi (  $X_2$  ) , 1 (satu) variabel terikat kinerja organisasi ( Y) dan 1 (satu) variabel intervening yaitu komitmen organisasi ( Z)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasi., motivasi terhadap komitmen organisasi , budaya kerja terhadap kinerja organisasi , motivasi terhadap kinerja organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi , budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.



## SUMMARY

**The Influence of Work Culture and Motivation of Organizational Performance by Intervening Organizational Commitment in The Financial and Regional Asset of Jember Regency;** Sri Rahayu Wilujeng, S.E, 160820101042; 2018; 117 pages; Master of Management Faculty of Economics and Business Universitas Jember

Based on the law of RI number 32 of 2004 with the last amendment of the law of RI number 9 of 2015 on Regional Government stated that the regional autonomy is the right of authority and obligation of autonomous regions to set and manage their own governmental affairs and public interest in accordance with legislation. In order to support the implementation of regional autonomy has been enacted law number 33 of 2004 about Fiscal Balance between Central and Local Government. These two laws and regulations make an essential momentum in local financial management reforms. One of the regional authorities under the regional autonomy law is regional financial management. Regional financial management should be based on good governance, which means that the management of the regional welfare must be conducted in an orderly, law-abiding manner, efficient, effective, transparent and responsible with due regard to the principles of justice, decency and benefit for the community.

The management of regional finance is a matter of concern to a performance of the government. In order to achieve this performance, having human resources who have competence in it is necessary. Human resources play a very important role in achieving organizational goals. Therefore, the leadership of the organization is demanded of its ability to manage it well as characteristics of human resources vary. Human resources that exist in the organization must be responsive so that effectiveness and work productivity can be achieved. Various of human resources factors that influence in achieving organizational performance is needed to get attention.

The research was conducted at the Regional Finance and Asset Management Agency of Jember Regency with the respondent of all employees of the Regional Finance and Asset Management Agency of Jember Regency. Sampling is done by census or sample saturated. This research uses descriptive statistical analysis and path

analysis, with 2 (two) independent variables, namely work culture (X1) and motivation (X2), 1 (one) dependent variable of organizational performance (Y) and 1 (one) intervening variable is an organizational commitment (Z).

This study aims to determine the effect of work culture on organizational commitment, motivation to organizational commitment, work culture to organizational performance, motivation to organizational performance and organizational commitment to organizational performance at the Regional Financial and Asset Management Agency of Jember Regency. The result of this research shows that work culture has a significant effect on organizational commitment, motivation has significant effect on organizational commitment, work culture has significant effect on organizational performance, motivation has a significant effect on organizational performance and organizational commitment has significant influence on organizational performance at The Financial and Regional Asset of Jember Regency.

## PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat, hidayah serta inayahNya, akhirnya penelitian dan penulisan tesis yang berjudul : "Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Intervening Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember" ini dapat terselesaikan. Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister Manajemen (S2) dan mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Berbagai pihak telah memberikan sumbangsih yang sangat berarti, sehingga penelitian dan penulisan tesis dapat diselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
2. Bapak Dr. Hari Sukarno, M.M selaku Ketua Program Studi Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Jember .
3. Ibu Dr. Sri Wahyu Lely Hana Setyanti, S.E,M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Dr. Handriyono, M.Si selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah berkenan meluangkan waktunya ditengah kesibukan tugas-tugas beliau untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tesis ini .
4. Ibu Dewi Prihantini, SE,M.M, M.Ph D selaku Dosen Penguji Utama, Bapak Drs..Sudaryanto, MBA,Ph.D selaku Dosen Penguji I dan Ibu Dr. Deasy Wulandari, SE.MSi selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan dan saran dalam penulisan tesis ini.
5. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Jember yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
6. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember beserta staf yang telah membantu memberikan data – data , masukan untuk kepentingan dalam penelitian dan penulisan tesis.

7. Kakak – kakakku, Suamiku , keponakan- keponakanku dan Anak-anakku tersayang Brilliant Putra Esa Sanhayu dan Ghefira Amanda Putri Sanhayu terima kasih yang sebesar-sebarnya telah memberikan dukungan dan doa restunya .
8. Teman – teman senasib seperjuangan Program Studi Magister Manajemn Universitas Jember yang selalu kompak semoga kebersamaan kita tetap terjalin sampai akhir.
9. Semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar- besarnya atas dukungan dan bantuan semua pihak yang telah diberikan . Saran dan kritik dari semua pihak penulis terima demi peningkatan kualitas tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi yang berkepentingan.

Jember, Juni 2018  
Penulis

## DAFTAR ISI

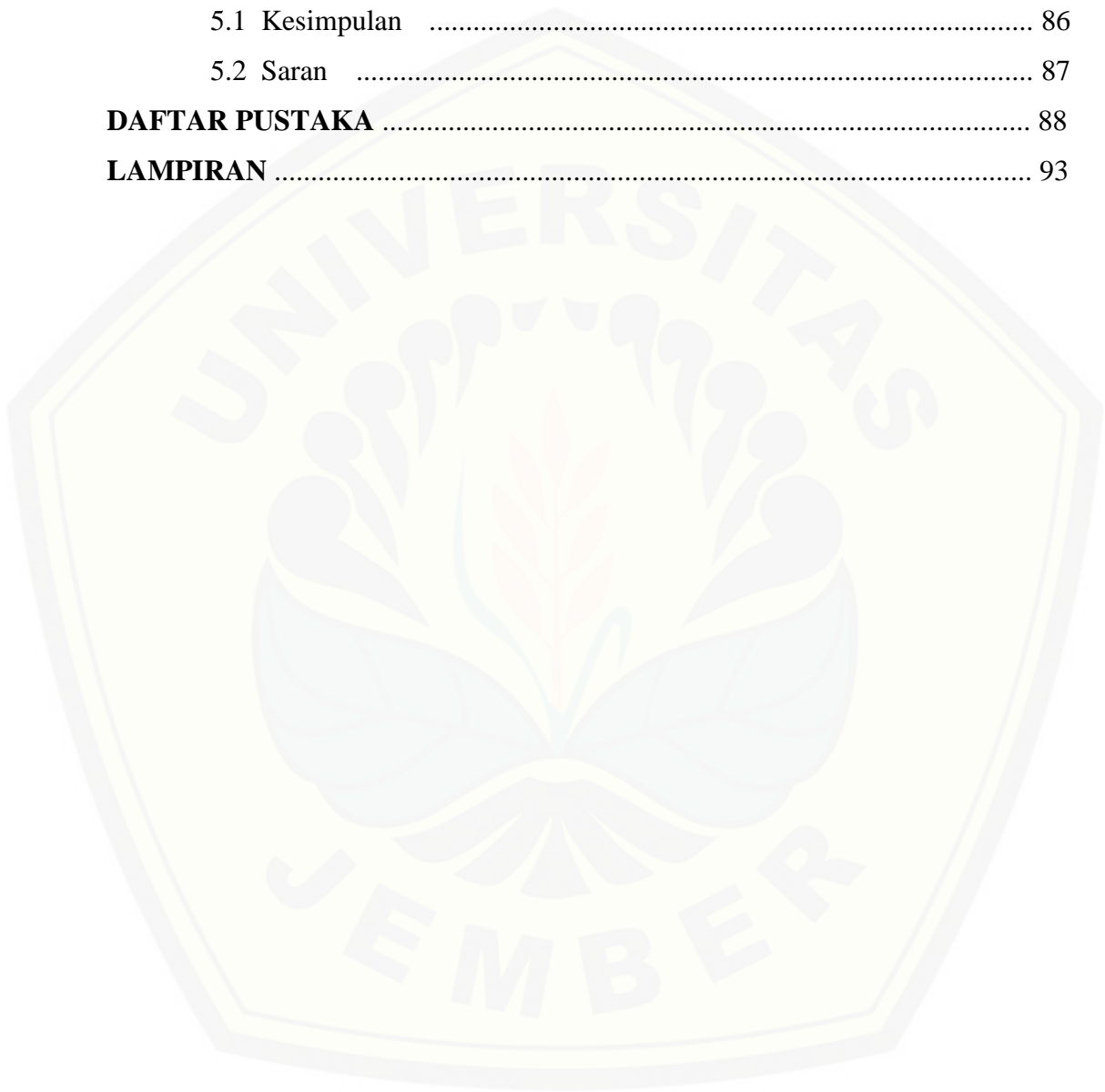
	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vi
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1 Budaya kerja .....	9
2.1.1 Pengertian Budaya Kerja .....	9
2.1.2 Fungsi Budaya Kerja .....	11
2.1.3 Manfaat Budaya Kerja .....	12
2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja .....	12
2.2 Motivasi .....	13
2.2.1 Pengertian Motivasi .....	13
2.2.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Motivasi .....	14
2.2.3 Teori - Teori Motivasi .....	16
2.3 Komitmen Organisasi .....	19
2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi .....	19

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	21
2.4 Kinerja .....	21
2.1.1 Pengertian Kinerja ... ..	21
2.1.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	22
2.1.3 Aspek- Aspek Pengukuran Kinerja .....	23
2.1.4 Indikator Kinerja .....	23
2.5 Kajian Empiris .....	25
2.5.1 Hasil Penelitian Terdahulu yang Mendukung ... ..	25
2.6 Kerangka Konseptual .....	40
2.7 Hipotesis .....	41
2.7.1 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi ...	41
2.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi .....	42
2.7.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Organisasi .....	42
2.7.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi .....	43
2.7.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja .....	44
<b>BAB III. Metode Penelitian .....</b>	<b>45</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	45
3.2 Objek Penelitian .....	45
3.3 Populasi dan Sampel .....	45
3.4 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data .....	46
3.5 Variabel Penelitian .....	47
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	48
3.6.1 Budaya Kerja .....	48
3.6.2 Motivasi .....	49
3.6.3 Komitmen Organisasi .....	50
3.6.4 Kinerja .....	51
3.7 Skala Pengukuran .....	51
3.8 Metode Analisa Data .....	51
3.8.1 Analisa Statistik Deskriptif .....	51
3.8.2 Analisa jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	51
3.9 Uji Instrumen Data .....	52



3.9.1 Uji Validitas .....	52
3.9.1 Uji Reliabilitas .....	53
3.9.1 Uji Asumsi Klasik .....	54
3.9.1 Uji Normalitas .....	54
3.9.1 Uji Multikolinieritas .....	55
3.9.1 Uji Heteroskedastisitas .....	55
3.10 Pengujian Hipotesis .....	55
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>57</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	57
4.1.1 Gambaran Umum Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah kabupaten Jember .....	58
4.1.1.1 Profil Badan Pengelolaan Keuangan Aset Daerah Kabupaten Jember .....	59
4.1.1.2 Visi dan Misi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah kabupaten Jember .....	59
4.1.1.2 Struktur Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah kabupaten Jember .....	60
4.1.2 Karakteristik Responden .....	61
4.1.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden .....	64
4.1.4 Uji Instrument .....	68
4.1.4.1 Uji Instrument .....	68
4.1.4.2 Uji Reliabilitas .....	69
4.1.4.3 Uji Normalitas .....	69
4.1.5 Analisa Data .....	70
4.1.5.1 Uji Asumsi Klasik .....	70
4.1.5.1 Analisa Jalur .....	73
4.1.5.1 Perhitungan Koefisien Jalur .....	76
4.2. Pembahasan .....	76
4.2.1 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Komitmen Organisasi ...	77
4.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi .....	78
4.2.3 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Organisasi .....	80

4.2.4 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Organisasi .....	81
4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisations Terhadap Kinerja .....	83
4.2. Keterbatasan Penelitian .....	85
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>86</b>
5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Saran .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>93</b>

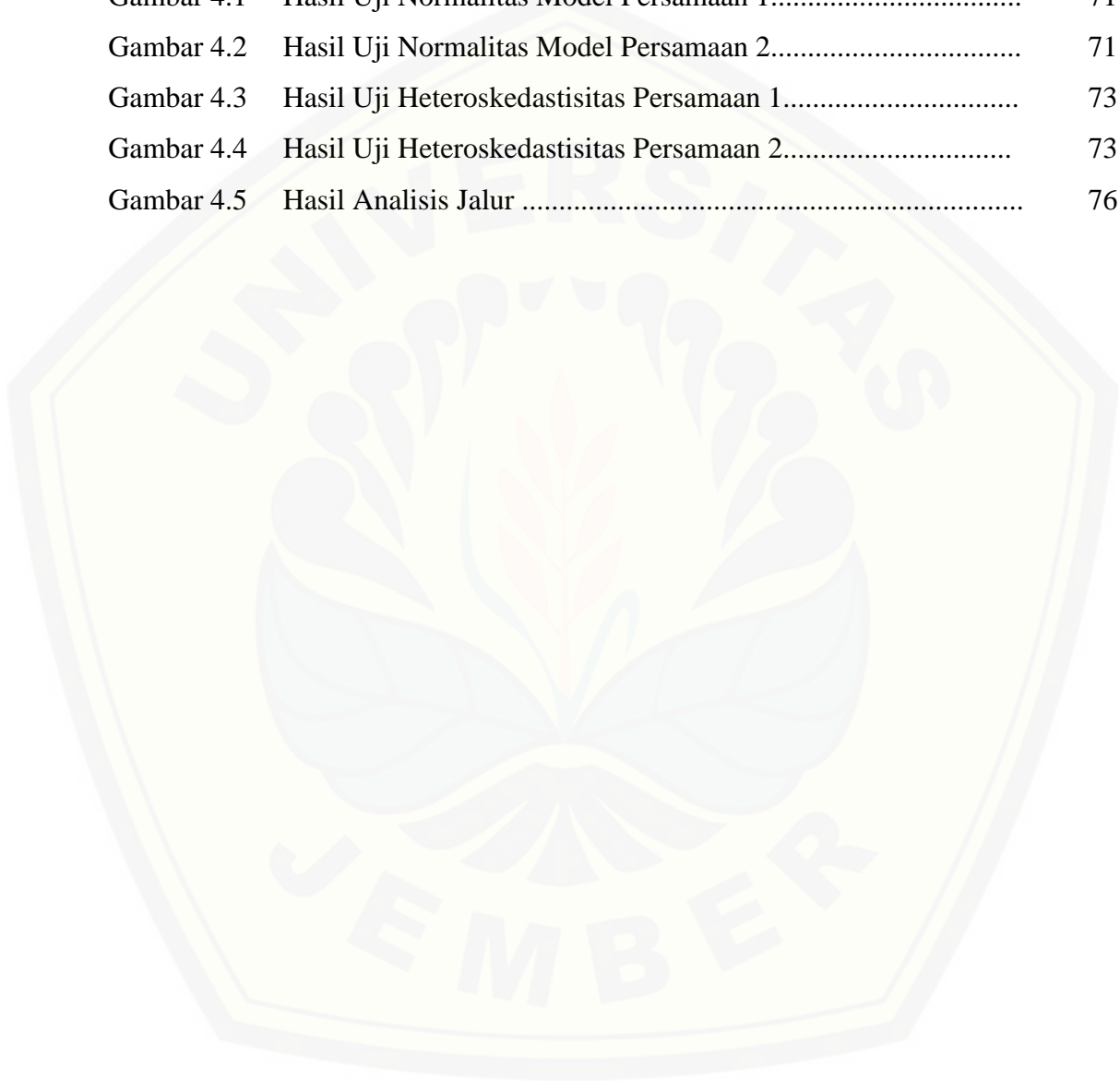


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pemeriksaan BPK- RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Jember .....	8
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	62
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	62
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	64
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Kerja ( $X_1$ ).....	64
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi ( $X_2$ ) .....	65
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi ( $Z$ ).....	66
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Organisasi ( $Y$ ) .....	67
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas .....	68
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	69
Tabel 4.11. Hasil Uji Normalitas.....	70
Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas .....	72
Tabel 4.13 Hasil Analisis Jalur .....	74

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 . Kerangka Konseptual Penelitian .....	41
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 1.....	71
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan 2.....	71
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1.....	73
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2.....	73
Gambar 4.5 Hasil Analisis Jalur .....	76



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran 2. Rekapitulasi Data Kuesioner.....	96
Lampiran 3. Distribusi Frekuensi.....	98
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas.....	102
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas.....	104
Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas.....	106
Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur $X.1 \ X.2 \rightarrow Z$ .....	107
Lampiran 8. Hasil Analisis Jalur $X.1 \ X.2 \rightarrow Y$ .....	111
Lampiran 9. Hasil Analisis Jalur $Z \rightarrow Y$ .....	115

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Sejak diberlakukannya undang-undang RI nomor 32 Tahun 2004 dengan perubahannya yang terakhir yaitu undang - undang RI nomor 9 Tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah bahwa otonomi daerah merupakan hak wewenang serta kewajiban daerah otonom untuk mengurus dan mengatur sendiri urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mendukung penyelenggaraan otonomi daerah telah ditetapkan undang-undang nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat Dan Daerah. Kedua peraturan perundang-undangan inilah yang menjadikan momentum penting dalam reformasi pengelolaan keuangan daerah, dimana dengan adanya undang-undang otonomi daerah masing-masing daerah mempunyai kewenangan untuk melaksanakan pengelolaan keuangan daerah..

Pengelolaan keuangan daerah harus didasarkan pada tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), artinya pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, efektif, transparan dan bertanggungjawab dengan memperhatikan azas keadilan, kepatutan dan manfaat bagi masyarakat hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI Nomor 58 Tahun 2006 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Salah satunya wujud pengelolaan keuangan daerah yang baik harus dilakukan secara transparansi dan akuntabel dalam penyampaian laporan keuangan pemerintah daerah secara tepat waktu dan disusun sesuai dengan Standart Akuntansi Pemerintah (SAP). Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan entitas pemerintah yang mampu menciptakan, mengoperasikan dan memelihara sistem pengendalian keuangan yang memadai. Undang-undang RI Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara pasal 56 disebutkan bahwa Kepala Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah selaku Pejabat Pengelola Keuangan Daerah menyusun laporan keuangan Pemerintah Daerah untuk disampaikan kepada gubernur/bupati/walikota dalam rangka memenuhi pertanggungjawaban pelaksanaan



APBD. Laporan keuangan sebagaimana dimaksud selanjutnya disampaikan oleh gubernur/bupati/walikota kepada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI paling lambat 3 (tiga) bulan setelah tahun anggaran berakhir untuk dilakukan pemeriksaan. Dari hasil pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah daerah tersebut BPK-RI selanjutnya memberikan opininya.

Mengacu pada undang-undang nomor 15 tahun 2004 bahwa pemberian opini hasil pemeriksaan atas laporan keuangan pemerintah daerah oleh BPK-RI terdiri dari 4 (empat) jenis opini yaitu sebagai berikut :

1. Opini Wajar Tanpa Pengecualian( WTP ) atau *Unqualified Opinion*.  
bahwa penyajian laporan keuangan entitas yang diperiksa, menyajikan secara wajar dalam semua hal yang material, posisi keuangan , hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.
2. Opini Wajar Dengan Pengecualian ( WDP ) atau *Qualified Opinion*.  
bahwa penyajian laporan keuangan entitas yang diperiksa menyajikan secara wajar dalam semua hal yang material, posisi keuangan, hasil usaha dan arus kas entitas tersebut sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum di Indonesia, kecuali untuk dampak hal-hal yang berhubungan dengan yang dikecualikan atas hasil pemeriksaan.
3. Opini Tidak Wajar atau *Adversed Opinion*  
bahwa penyajian laporan keuangan entitas yang diperiksa tidak menyajikan secara wajar posisi keuangan, hasil usaha, dan arus kas entitas tertentu sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum di Indonesia.
4. Pernyataan menolak memberikan opini atau *Disclaimer of Opinion*  
bahwa Auditor dari BPK-RI tidak menyatakan pendapat atas laporan keuangan menolak memberikan opini , jika bukti audit tidak untuk membuat kesimpulan.

Perolehan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) menjadi isu yang hangat dan menjadi perbincangan pada banyak instansi pemerintah baik pusat maupun daerah. Pada dasarnya semua lembaga pemerintah mempunyai obsesi memperoleh opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) atas hasil pemeriksaan laporan keuangannya dari BPK-RI. Hal ini karena laporan Keuangan merupakan landasan dari kinerja birokrasi pemerintahan. Oleh karena itu status opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) menjadi cermin bagi keberhasilan kinerja pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik, Dirjen Bina Keuangan Daerah (2013), [keuda.kemendagri.go.id/artikel/detail/34-meraih-status-wtp](http://keuda.kemendagri.go.id/artikel/detail/34-meraih-status-wtp), diakses tanggal 7 Pebruri 2018.

Menurut Mardiasmo (2007: 121) kinerja pemerintah merupakan suatu hal yang menjadi fokus perhatian adalah dalam pengelolaan keuangan negara. Kinerja

pemerintah yang dimaksud adalah bagaimana upaya pemerintah dalam memperoleh dan menggunakan dana yang ada untuk pembangunan daerah bersangkutan. Dengan demikian kinerja pemerintah harus bisa terukur agar dapat diberikan suatu pernyataan keberhasilan dari pemerintah daerah dan dapat diinventaris untuk perbaikan di masa yang akan datang apabila diperlukan. Lebih lanjut menurut Mardiasmo, wujud dari perkembangan sektor publik saat ini adalah menguatnya tuntutan akuntabilitas atas lembaga-lembaga publik, baik di pusat maupun daerah. Akuntabilitas dapat diartikan sebagai bentuk kewajiban mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik. Salah satu bentuk pertanggungjawaban organisasi pemerintah dalam hal pengelolaan keuangan daerah yang dilaksanakan secara periodik yaitu penyampaian laporan keuangan pemerintah daerah kepada BPK-RI sesuai ketentuan yang berlaku. Atas penyampaian laporan keuangan tersebut instansi pemerintah tentu berharap mendapatkan opini hasil pemeriksaan yang terbaik. Untuk mewujudkan hal tersebut sangat diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi didalamnya. Sumber daya manusia sebagai penggerak utama jalannya organisasi pemerintahan harus dikelola dengan baik dan benar mengingat berbagai faktor yang mempengaruhinya. Hal ini karena keberhasilan suatu instansi pemerintah akan lebih mudah dilihat dari kemampuannya berdasarkan sumber daya yang dikelolanya untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan kinerja terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi, hal ini didasarkan pada beberapa hasil penelitian terdahulu antara lain dilakukan oleh Safrizal dkk. (2014) bahwa budaya kerja dan komitmen karyawan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai serta kinerja Departemen Pertambangan dan Energi Aceh. Hasil penelitian Putri (2014) bahwa motivasi, komitmen organisasi dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, Yuliantini dkk. (2017) menemukan bahwa motivasi berpengaruh langsung pada komitmen organisasi dan kinerja. Mahanani. dkk (2015) menemukan budaya kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan, komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Demikian

halnya dengan hasil penelitian Wibowo (2014) bahwa motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja .

Berdasarkan hasil penelitian di atas, budaya kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2003: 65) bahwa budaya kerja merupakan kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Triguno (2004 :31) budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan. Berdasarkan hasil pengamatan sementara pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember ditemukan adanya kebiasaan beberapa pegawai yang memiliki kecenderungan mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya mendekati batas akhir waktu yang ditentukan. Selain itu ditemukan adanya kebiasaan pegawai pada saat jam kerja melakukan aktifitas yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Dengan adanya kebiasaan tersebut akan menentukan hasil kerja karena keberhasilan suatu kerja berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Safrizal dkk. (2014), Riandani (2015), Putri (2014), Ismawarni (2016) dan Sinha. at.all (2010) menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja. Akan tetapi terdapat hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan Lingga (2014) bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai keuangan.

Selain budaya kerja, kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh motivasi. Hal ini mendasari hasil penelitian Sutrischastini dan Riyanto (2015) bahwa motivasi kerja sebagai motor penggerak yang paling vital dalam sebuah pencapaian kinerja, tanpa motivasi pegawai tidak akan berhasil untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan secara maksimal karena tidak ada kemauan yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, yang muncul hanyalah rutinitas. Berdasarkan hasil pengamatan sementara ditemukan adanya beberapa pegawai yang melaksanakan pekerjaannya hanya sebatas rutinitas. Pegawai tidak berupaya bekerja lebih meningkat untuk mendukung pencapaian tujuan

organisasi, untuk itu perlu adanya perhatian lebih dari pimpinan organisasi. Menurut Robbins (2001:24) motivasi adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Individu-individu yang termotivasi dengan baik akan bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan mereka. Sikap perilaku seseorang selalu berorientasi pada tujuannya yakni terpenuhinya kebutuhan yang diinginkan. Setiap perilaku yang ditampilkan seseorang dalam organisasi pasti dalam rangka terwujudnya suatu kepuasan. Seseorang yang termotivasi dengan baik maka orang tersebut akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuannya baik secara individu maupun organisasi. Beberapa hasil penelitian sebelumnya yang relevan dilakukan oleh Yuliantini dkk. (2017), Putri (2014), Ibrahim (2015) menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Maulana (2012) menemukan adanya hubungan yang kuat antara motivasi dengan komitmen organisasi dan Qatmeemalmaroon .dkk (2017) menemukan motivasi memiliki pengaruh positif pada kinerja dan komitmen karyawan. Namun demikian masih terdapat hasil penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh Rosmiyati (2014), Lingga (2014), Markonah dan Sunarto (2014) menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, hasil penelitian Sumanto dan Herminingsih (2016) ditemukan bahwa motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Faktor lain yang tidak kalah pentingnya dalam pencapaian kinerja organisasi yaitu komitmen organisasi, sebagaimana pendapat Luthans (2006) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Griffin (2013:73) bahwa komitmen organisasi atau *organisational commitment* merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dalam organisasi sektor publik komitmen menjadi salah satu hal yang sangat penting kaitannya dengan pencapaian kinerja. Secara ideal setiap pegawai seharusnya mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasinya, akan tetapi fakta dilapangan tidak semua pegawai berkomitmen tinggi pada organisasi termasuk pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah kabupaten Jember. Tinggi rendahnya komitmen organisasi pegawai, sangatlah menentukan pencapaian hasil kinerja organisasi. Beberapa hasil



penelitian sebelumnya oleh Memari. dkk. (2013), Khan .dkk. (2010), Putri (2015), Markonah dan Sunarto (2014) ditemukan bahwa komitmen keorganisasian berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Akan tetapi hasil penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2011) dan Pratama (2016) ditemukan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember ditetapkan berdasarkan Peraturan Bupati nomor 58 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jember, bahwa disamping sebagai Organisasi Perangkat Daerah juga sebagai Kepala Satuan Kerja Pengelola Keuangan Daerah (SKPKD) selaku Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD), dimana salah satu tugasnya adalah menyusun laporan keuangan Pemerintah Daerah. Proses penyusunan laporan keuangan ini Pejabat Pengelola Keuangan Daerah dibantu oleh seluruh jajaran dan staf pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah dan Aset Daerah Kabupaten Jember. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember ini bertindak mewakili Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sebagai konsolidator. Laporan keuangan Pemerintah Daerah yang telah disusun disampaikan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah selaku Koordinator Pengelola Keuangan Daerah dalam rangka memenuhi pertanggungjawaban pelaksanaan APBD. Selanjutnya Bupati menyampaikan laporan keuangan tersebut kepada BPK-RI untuk dilakukan pemeriksaan .

Berdasarkan hasil pemeriksaan BPK-RI laporan hasil pemeriksaan BPK-RI tanggal 26 Mei 2017 nomor 052/LHP/XVIII.SBY/06/2017, BPK-RI telah melakukan pemeriksaan terhadap Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember Tahun Anggaran 2016, dengan hasil pemeriksaan Wajar Dengan Pengecualian (WDP).. Dalam pemeriksaannya BPK-RI memeriksa laporan realisasi anggaran, laporan perubahan saldo anggaran lebih, neraca, laporan operasional, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas, dan catatan atas laporan keuangan.

Hasil dari pemeriksaan tersebut menjadi sorotan karena pada tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2015 Pemerintah Kabupaten Jember berhasil meraih predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Hal ini didasarkan pada Laporan Hasil Pemeriksaan BPK-RI nomor 64/LHP/XVIII.SBY/05/2016, telah dilakukan pemeriksaan terhadap Laporan

Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember Tahun Anggaran 2015 oleh BPK-RI dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Dari hasil pemeriksaan BPK-RI atas laporan keuangan tersebut berarti terdapat penurunan perolehan opininya.

Berikut ini disajikan hasil pemeriksaan BPK-RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Jember selama kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir sebagaimana tabel dibawah ini:

Tabel : 1.1 Hasil Pemeriksaan BPK- RI atas Laporan Keuangan Pemerintah Kabupaten Jember.

No	Periode laporan keuangan (Tahun)	Pelaksanaan Pemeriksaan BPK-RI (Tahun)	Opini Hasil Pemeriksaan BPK-RI
1.	2012	2013	<b>WTP</b>
2.	2013	2014	WDP
3.	2014	2015	WDP
4.	2015	2016	<b>WTP</b>
5	2016	2017	<b>WDP</b>

Sumber : Data BPKAD Kabupaten Jember Tahun 2018.

Berdasarkan fenomena permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan mengambil judul : ”Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Organisasi dengan Intervening Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember ?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember ?
3. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember ?



4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan dan menambah wawasan pemikiran bagi penulis dalam hal peranan sumber daya manusia kaitannya dengan budaya kerja dan motivasi terhadap kinerja organisasi dengan komitmen organisasi sebagai intervening.
2. Memberikan sumbangan pemikiran tentang pentingnya implementasi budaya kerja dengan baik, peningkatan motivasi dan komitmen organisasi untuk pencapaian kinerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
3. Memberikan kontribusi dan sumbangsih pemikiran terhadap penelitian yang akan datang dalam pengembangan ilmu pengetahuan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Budaya Kerja

##### 2.1.1 Pengertian Budaya Kerja

Pada dasarnya setiap organisasi atau perusahaan dimana saja orang bekerja, pasti memiliki yang namanya budaya kerja. Budaya kerja akan tercermin pada perilaku para pegawai atau orang – orang yang terlibat dalamnya, peraturan-peraturannya maupun kebijakan- kebijakannya. Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Nilai-nilai yang telah menjadi kebiasaan tersebut dinamakan budaya. Menurut Mangkunegara (2005:113) yang dikutip dari Edgar H. Schein mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai – nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota- anggotanya untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal. Adapun pengertian budaya kerja menurut Nawawi (2003:65) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia bahwa budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Menurut Moeljono (2005:2) budaya kerja pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat pada karyawan karena dapat diformulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan perusahaan. Setiap individu maupun kelompok dalam suatu organisasi tidak akan terlepas dari budaya yang ada. Pada umumnya budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, karena landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Pada setiap proses kerja sebenarnya mempunyai perbedaan dalam cara bekerjanya yang mengakibatkan perbedaan nilai-nilai yang diambil dalam kerangka kerja organisasi, yakni nilai-nilai apa saja yang patut dimiliki

dan bagaimana setiap orang akan dapat mempengaruhi kerja mereka serta falsafah yang dianutnya. Proses yang panjang yang terus menerus disempurnakan sesuai dengan tuntutan dan kemampuan sumber daya manusia itu sendiri sesuai dengan prinsip pedoman yang diakui menurut Triguno (2004 :31) . Dari uraian di atas bahwa budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Selanjutnya menurut Ndraha ( 2005: 208 ) mendefinisikan bahwa budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat. Adapun indikator budaya kerja antara lain sebagai berikut:

1. Mau menerima arahan pimpinan.  
Mau menerima arahan pimpinan merupakan kesediaan untuk menerima dan melaksanakan tugas sesuai petunjuk pimpinan baik secara tertulis maupun lisan.
2. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas .  
Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas yaitu melaksanakan pekerjaan dengan memfokuskan sesuai tugas pokok dan fungsinya..
3. Disiplin kerja .  
Disiplin kerja merupakan wujud pengendalian diri untuk melaksanakan pekerjaan sesuai standar organisasi agar pekerjaan terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
4. Tanggungjawab terhadap pekerjaan .  
Tanggungjawab terhadap pekerjaan merupakan suatu perilaku baik yang atas kesadarannya dan keinginannya untuk menanggung dan memikul kewajiban atas pekerjaannya.
5. Kerjasama dengan rekan kerja.  
Kerjasama dengan rekan kerja merupakan sikap kompak dengan rekan atau mitra kerja untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target .

### **2.1.2 Fungsi Budaya Kerja**

Menurut Tika ( 2008: 13 ) fungsi utama budaya kerja adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan organisasi maupun kelompok lain.

Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.

- b. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu perusahaan.

Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari karyawan. Sebagai seorang karyawan merasa bangga pada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja. Para karyawan mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan rasa tanggungjawab atas kemajuan perusahaannya.

- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.

Hal ini menggambarkan di mana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didaftarkannya struktur, diperkenalkannya dan diberi kuasanya karyawan oleh perusahaan, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

- e. Sebagai integrator.

Budaya kerja dapat dijadikan sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh adanya perusahaan-perusahaan besar di mana setiap unit terdapat para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda.

- f. Membentuk perilaku bagi karyawan.

Fungsi seperti ini dimaksudkan agar para karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan perusahaan.

- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok perusahaan.

Masalah utama yang sering dihadapi perusahaan adalah masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya kerja diharapkan dapat berfungsi mengatasi masalah-masalah tersebut.

- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan. Fungsi budaya kerja adalah sebagai acuan untuk menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan positioning yang akan dikuasai perusahaan tersebut.



i. Sebagai alat komunikasi.

Budaya kerja dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata kata, segala sesuatu bersifat material dan perilaku.

### 2.1.3 Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena apabila budaya kerja dilaksanakan dengan baik akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat dari budaya kerja antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong royongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dari perkembangan dari luar seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi dan lain-lain. Menurut Supriyadi dan Triguno (2004: 21) budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Adapun manfaat nyata dari penerapan suatu budaya kerja yang baik dalam suatu lingkungan organisasi adalah meningkatkan jiwa gotong royong, meningkatkan kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, meningkatkan jiwa kekeluargaan, meningkatkan rasa kekeluargaan, membangun komunikasi yang lebih baik, meningkatkan produktivitas kerja.

Keberhasilan pelaksanaan budaya kerja antara lain dapat dilihat dari adanya dari peningkatan rasa tanggung jawab, kedisiplinan dan kepatuhan terhadap norma atau aturan, terjalannya komunikasi dan hubungan yang baik, peningkatan partisipasi dan kepedulian, peningkatan kesempatan dalam memecahkan masalah serta penurunan tingkat keluhan dari anggota pada organisasi.

### 2.1.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja.

Faktor utama yang menentukan kekuatan budaya kerja menurut Supriyadi dan Guno (Triguno, 2004) adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai – nilai yang dianut secara bersama. Derajat kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalan. Orientasi dimaksudkan pembinaan kepada anggota organisasi khususnya anggota baru maupun melalui program-program latihan. Melalui program orientasi anggota baru diberi nilai-nilai budaya yang perlu dianut dalam organisasi . Disamping orientasi kebersamaan , dipengaruhi oleh imbalan yang berupa kenaikan gaji , jabatan , dan penghargaan dan tinakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai-nilai budaya kerja .
2. Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota organisasi perusahaan kepada nilai-nilai inti budaya kerja . Derajat intensitas ini bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan. Oleh karena itu, pimpinan organisasi/perusahaan perlu memperhatikan dan mentaati struktur imbalan yang diberikan kepada anggota guna menanamkan nilai-nilai budaya kerja.

## **2.2 Motivasi**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi**

Organisasi apapun bentuknya tingkat keberhasilan dalam pengelolaannya sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumberdaya manusia yang ada didalamnya. Menyadari akan peranan sumberdaya manusia dalam organisasi yang memiliki posisi kunci , kiranya menjadi hal yang wajar apabila pemahaman tentang manusia dengan segala aspeknya. salah satu aspek penting dari manusia dalam organisasi yang menarik perhatian adalah motivasi. Mengingat aspek pentingnya motivasi dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi , maka fungsi motivasi dalam manajemen harus mendapatkan perhatian yang serius. Dalam hal ini kemampuan managerial seorang pimpinan dituntut untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja bawahannya antara lain dengan memberikan motivasi (dorongan) sehingga bawahannya dapat melaksanakan tugas sesuai ketentuan dan aturan yang ditetapkan. Pengertian motivasi menurut para ahli sangat bervariasi .Pengertian motivasi menurut Hasibuan ( 2003) adalah pemberian daya penggerak, yang menciptakan kegairahan kerja seseorang , agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Robbins (2001) menyatakan bahwa : *We'll define motivation*



*as the willingness to exert high levels toward organizational goals, conditional by effort's ability to satisfy some individual need* artinya kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Handoko (2003) menyatakan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan subjek yang penting bagi manager, karena menurut definisi manager harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Manager perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi .

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu keinginan, suatu dorongan yang ada pada diri seseorang yang memungkinkan orang tersebut tergerak untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mencapai tujuan. Motivasi dilihat dari segi dinamis merupakan suatu usaha yang positif untuk mengerahkan, menggerakkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya, sedangkan dilihat dari segi statis merupakan kebutuhan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan , mengerahkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja kearah yang diinginkan.

### **2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi itu dapat dirangsang oleh faktor dari luar tetapi motivasi itu tumbuh dalam diri seseorang .Motivasi yang ada dalam diri seseorang bukan merupakan indikator yang berdiri sendiri. Motivasi itu sendiri muncul akibat dari interaksi yang terjadi di dalam individu.Danim (2004) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan administrator merupakan kepemimpinan dengan gaya otortiter membuat pekerja menjadi tertekan dan acuh.
2. Sikap individu merupakan sikap individu seseorang berbeda antara individu yang satu dengan lainnya,ada individu yang statis dan ada yang dinamis, ada individu yang bermotivasi kerja tinggi dan ada yang bermotivasi rendah. Situasi dan kondisi

diluar individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah dalam individu itu sendiri.

3. Situasi kerja, lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi jika syarat terpenuhi. Akan tetapi jika persyaratan tersebut tidak diperhatikan dan tidak dipenuhi dapat menekan motivasi. Seseorang dapat bekerja dengan baik apabila faktor-faktor pendukungnya terpenuhi, demikian pula dengan sebaliknya.

Danim (2004) mengemukakan bahwa terdapat tiga variabel yang mempengaruhi motivasi seorang dalam bekerja, yaitu :

1. Sifat- sifat individual, meliputi kepentingan setiap individu, sikap kebutuhan atau harapan yang berbeda pada setiap individu. Perbedaan perbedaan tersebut membuat derajat motivasi di dalam diri individu menjadi bervariasi satu dengan lainnya. Seorang pekerja yang menginginkan prestasi kerja yang tinggi misalnya cenderung akan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan taraf hidupnya. Sebaliknya, seseorang yang dimotivasi oleh uang akan cenderung memilih pekerjaan yang imbalannya besar.
2. Sifat - sifat pekerjaan, meliputi tugas -tugas yang harus dilaksanakan termasuk tanggung jawab yang harus diemban dan kepuasan yang muncul kemudian. Pekerjaan yang banyak membutuhkan tanggung jawab misalnya, akan mendatangkan kepuasan tertentu dan dapat meningkatkan derajat motivasi.
3. Lingkungan kerja dan situasi kerja karyawan , bahwa seorang individu betah pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi baik sesama rekan sekerja maupun atasan. Disini seorang karyawan dapat dimotivasi oleh rekan kerja atau atasannya. Penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi maupun non materi akan meningkatkan motivasi kerja.

#### **4. Teori - Teori Motivasi**

##### **a. Teori kebutuhan dari maslow**

Teori maslow ini sering disebut dengan teori hirarki kebutuhan,karena menyangkut kebutuhan manusia.Teori kebutuhan dari Abraham H. Maslow bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarkhi.Robbins dan Judge ( 2008) menyebutkan dalam suatu hirarkhi lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), meliputi adanya rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya. 2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Security of safety needs*), meliputi kebutuhan rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional, 3. Kebutuhan Sosial (*Affiliation or acceptance needs*), meliputi kebutuhan mendapatkan rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan, 4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*), meliputi penghargaan internal seperti kebutuhan hormat diri, otonomi dan pencapaian hasil serta faktor- faktor penghargaan eksternal seperti status , pengakuan dan perhatian, 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Needs for self actualization* ) , meliputi dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri seseorang dan pemenuhan diri sendiri untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapat orang lain.

Maslow mengansumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (*Fisiologis*) terlebih dahulu sebelum orang tersebut mengarahkan pada perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*Self Actualization*). Apabila kebutuhan seseorang ( pegawai /karyawan ) sangat kuat maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah kepada pemenuhan pemuasan kebutuhannya.

#### **b. Teori dua faktor dari Herzberg**

Herzberg dalam notoatmodjo (2009) mengembangkan dua faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugas , yaitu sebagai berikut :

1. *Satisfiers atau Motivators* atau *Intrinsic factors* meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik . Apabila kepuasan kerja dapat tercapat dalam pekerjaan maka akan menggerakkan tingkat motivasi bagi seorang pegawai dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi . Faktor kepuasan (*satisfiers*) antara lain mencakup prestasi, penghargaan , tanggung jawab , kesempatan untuk maju .
2. *Dissatisfiers atau hygiene atau extrinsic factors* , meliputi kebutuhan akan pemeliharaan ( *maintenance factor*) yang merupakan hakekat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah . Hilangnya faktor-faktor ini akan

menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor hygiene yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi.

Dari teori Herzberg tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut: Pertama, faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasinya adalah kelompok faktor-faktor kepuasan (*satisfiers*). Kedua, perbaikan gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri. Ketiga, perbaikan faktor hygiene kurang dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja yang positif.

### c. Teori Prestasi dari Mc Clelland

Robbins (2007: 230) mengemukakan bahwa teori kebutuhan Mc Clelland berfokus pada tiga hal yaitu prestasi, afiliasi dan kekuasaan. Menurut Mc Clelland, orang mempunyai dorongan kuat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan, dorongan ini adalah kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan afiliasi merupakan hasrat untuk disukai orang lain atau diterima baik oleh orang lain. Sedangkan kebutuhan kekuasaan merupakan hasrat untuk dapat menguasai orang lain. Mc Clelland mengemukakan apabila seseorang yang sangat mendesak untuk memenuhi kebutuhan itu, maka seseorang tersebut akan memotivasi untuk bekerja keras memenuhi kebutuhannya.

Berikut ini penjelasan lebih lanjut tentang teori kebutuhan Mc Clelland (dalam Trisnawati, 2005) sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement* atau *N-Ach*), merupakan dorongan untuk berprestasi dan mengungguli, mencapai standar-sasaran dan berusaha keras untuk berhasil. Mc Clelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi (*N-Ach* tinggi) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, berisiko serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Akan tetapi jika seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach* rendah) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya. Mc Clelland menemukan



adanya indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja. Hal ini diartikan bahwa apabila dalam organisasi atau perusahaan memiliki orang yang berN-Ach tinggi maka akan memiliki kinerja yang tinggi, akan tetapi apabila organisasi atau perusahaan memiliki orang yang ber N-Ach rendah maka akan cenderung memiliki kinerja yang rendah.

2. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation* atau *N-Aff*), merupakan hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Mc Clelland mengemukakan bahwa seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telephon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya, namun kebutuhan akan berinteraksi sosial tetap menjadi sesuatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial .
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power* atau *N-Pow*), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya. Mc Clelland memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagi kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang . Rasa kekawatiran akan kegagalan bagi seseorang dapat menjadi dorongan motivasi untuk sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula rasa kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya.

Berdasarkan uraian diatas, maka indikator teori motivasi Mc Clelland dalam Veirtzal Rival (2011) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan berprestasi (*Need for Achievement* )

Kebutuhan berprestasi yaitu meliputi : berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya

2. Kebutuhan berafiliasi (*Need for Affiliation*).

Kebutuhan berafiliasi yaitu meliputi : menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain , lebih suka bekerja sama daripada berkompetensi dan selalu berusaha menghindari konflik.

3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu ( *Need for Power* ) .

Kebutuhan untuk menguasai sesuatu yaitu meliputi : menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin , sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

**d. Teori ERG (*existence, relatedness and growth*) dari Alderfer**

Menurut teori ERG dalam Hasibuan (2005) menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan yang utama dalam memotivasi seseorang, yaitu :

1. Kebutuhan akan keberadaan , yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya kebutuhan fisik dan kebutuhan keamanan dan keselamatan dari maslow
2. Kebutuhan akan afiliasi, kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antar individu dan juga bermasyarakat. Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan sosial dan kebutuhan status.
3. Kebutuhan akan kemajuan , yaitu keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

**2.3. Komitmen Organisasi**

**2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Secara umum komitmen organisasi dimaknai sebagai dedikasi atau kewajiban. Menurut Robbins dan Judge (2008) mengemukakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Luthans ( 2006; 249) komitmen organisasi paling sedikit didefinisikan sebagai berikut : 1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, 2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, 3. Keyakinan tertentu , dan

penerimaan nilai dan tujuan organisasi . Dari ketiga points tersebut Luthans menyatakan bahwa komitmen organisasi ini dapat diartikan sebagai sikap merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilannya serta kemajuan yang berkelanjutan . Griffin ( 2004:15) menyatakan komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauhmana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dengan demikian karyawan yang mempunyai komitmen yang lebih pada organisasi memiliki kebiasaan – kebiasaan yang bisa diandalkan dalam organisasi dan lebih banyak mencurahkan upayanya untuk bekerja dalam mendukung organisasi .

Selanjutnya Robbins ( 2008:101) mengelompokkan komitmen organisasi dalam tiga indikator yang terpisah yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) .

Kebutuhan Afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka ingin melakukan hal tersebut.

2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

Kebutuhan Normatif merupakan kewajiban karyawan untuk bertahan pada suatu organisasi untuk alasan – alasan moral atau etis. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada pekerjaannya karena hal ini merupakan sebuah kewajibannya. Dengan kata lain komitmen ini berkaitan dengan perasaan wajib untuk bekerja pada organisasi.

3. Komitmen yang berkelanjutan (*Continuance Commitment*).

Kebutuhan yang berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasakan bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen pada organisasi dan pemberi kerja karena mendapat imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada organisasi karena membutuhkannya.

Ketiga indikator komitmen diatas, dapat digunakan untuk mengukur komitmen organisasi pada pemerintah daerah. Seorang aparatur pada pemerintah daerah harus mempunyai komitmen pada tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Komitmen aparatur pada pemerintah daerah dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti perasaan emosional



untuk organisasi juga keyakinan didalam nilai-nilainya , nilai ekonomi yang dirasakan seorang aparatur pemerintah daerah tersebut dalam bertahan pada organisasi dan juga dikarenakan adanya alasan-alasan moral atau etis.

### **2.3.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Armstrong (2001: 183) terdapat tiga hal yaitu : rasa memiliki terhadap organisasi , rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada pada organisasi .Menurut Allen dan Meyer (2007), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi antara lain : aspek karakteristik pribadi, karakteristik organisasi dan pengalaman selama berorganisasi . Hal – hal yang berkaitan dengan karakteristik organisasi adalah struktur organisasi , design kebijakan dalam organisasi dan bagaimana organisasi tersebut disosialisasikan. Sedangkan pengalaman berorganisasi mencakup dalam kepuasan dan motivasi anggota dalam organisasi , perannya dalam organisasi dan hubungan antar anggota organisasi dengan atasannya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu sebagai berikut : 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi , 2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan organisasi.

## **2.4. Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja ( prestasi kerja) dapat didefinisikan hasil kerja yang dicapai pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut : 1) Kualitas dari hasil, 2) Kuantitas dari hasil,3) Ketepatan waktu dari hasil, 4) Kehadiran, dan 5) kemampuan bekerjasama. Kinerja organisasi menurut Bastian (2001: 329) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya

mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut. Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuan yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut. Sumber daya tersebut dapat berupa fisik yaitu sumber daya manusia dan sumber daya nonfisik antara lain peraturan, informasi dan kebijakan.

Mangkunegara (2013: 45) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok. Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

#### **2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :1. Variabel individual meliputi : sikap, karakteristik, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya. 2. Variabel situasional meliputi: a. Faktor fisik dan pekerjaan yang terdiri dari : metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik. b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Faktor Kemampuan bahwa secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata yaitu 110-120, dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan trampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya. Faktor motivasi terbentuk dari

sikap seorang pimpinan dan pegawai dalam menghadapi situasi, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Bagi yang mendukung terhadap situasi kerja yang ada pada suatu organisasi maka akan muncul motivasi yang tinggi .

### **2.4.3. Aspek-aspek Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan kinerja terdapat penyimpangan dari rencana yang sudah ditetapkan, apakah kinerja dicapai sesuai jadwal yang telah ditetapkan atau apakah kinerja telah sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja ini dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Beberapa aspek yang mendasar dalam pengukuran kinerja antara lain :

1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diharapkan oleh organisasi sesuai tujuan, visi dan misi organisasi. 2) Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja dengan mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang membentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci, 3) Mengukur tingkat capaian dan sasaran organisasi, menganalisa hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilannya dan mengevaluasi langkah apa yang akan diambil selanjutnya oleh organisasi, Moehariono ( 2009 ).

### **2.4.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja ( *performance indicator* ) terkadang digunakan secara bergantian dengan pengukuran kinerja tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitaskan dan mengusahakan data setelah kejadian, sedangkan indikator kinerja untuk kegiatan yang ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku, Wibowo ( 2010 ) .

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya
2. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut .
3. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai dengan menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas , pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

Adapun indikator kinerja yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik menurut Dwiyanto ( 2013 ) sebagai berikut :

1. Efisiensi .  
Efisiensi merupakan tingkat efisiensi layanan oleh organisasi publik , hal ini tidak hanya mengukur tingkat efisiensi akan tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan.
2. Kualitas layanan.  
Merupakan bentuk layanan yang diberikan kepada masyarakat, banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik yang muncul karena ketidakpuasan terhadap kualitas layanan oleh organisasi publik.
3. Responsibilitas .  
Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik telah dilakukan sesuai dengan prinsip – prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi , baik yang eksplisit maupun implisit.
4. Akuntabilitas.  
Akuntabilitas ini menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang telah dipilih rakyat.



## **2.5 . Kajian Empiris**

Penelitian yang berkaitan dengan budaya kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi dan kinerja telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Berikut disajikan hasil penelitian terdahulu dengan harapan bisa diketahui persamaan dan perbedaannya.

### **2.5.1 Hasil Penelitian terdahulu yang mendukung.**

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung pernah dilakukan oleh peneliti antara lain sebagai berikut :

#### **1. Safrizal dkk. (2014)**

Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya Pada kinerja Dinas Pertambangan Dan Energi Aceh. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, kemampuan pegawai dan komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Selain itu, juga untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, kemampuan pegawai dan komitmen pegawai terhadap kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh, baik secara parsial maupun simultan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini dilakukan terhadap 92 orang pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Aceh menggunakan teknik sampling acak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja, kemampuan pegawai dan komitmen pegawai berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai dan juga terhadap kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh.

Persamaan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya kerja, dan komitmen terhadap kinerja organisasi. Sedangkan perbedaannya antara lain selain untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan komitmen terhadap kinerja juga untuk mengetahui pengaruh kemampuan pegawai terhadap kinerja baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling sedangkan dalam penelitian ini dilakukan dengan secara sensus atau sampel jenuh.

#### **2. Riandani (2015)**

Dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui



apakah ada pengaruh antar budaya kerja terhadap kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang. Metode penelitian adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 28 orang dan semuanya dijadikan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang adalah sangat kuat. Hasil perhitungan menyatakan bahwa adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang .

Persamaan dari penelitian ini antara lain yaitu metode penelitian menggunakan metode kuantitatif, teknik pengambilan sampel secara sensus dan tujuan dari penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja organisasi. Perbedaan dari penelitian ini adalah hanya untuk mengetahui pengaruh satu variabel saja yaitu budaya kerja terhadap kinerja organisasi.

### **3. Ismawarni (2016)**

Penelitiannya berjudul Pengaruh Budaya Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Bank Bjb Kantor Cabang Subang. Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap komitmen dan implikasinya bagi kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif.. Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan Anbk Bjb Cabang Subang sebanyak 117 orang. Analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif dan metode perhitungan dengan menggunakan *Strukctural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) budaya kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan (2) kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan (3) budaya kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan secara signifikan terhadap komitmen karyawan (4) budaya kerja memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (5) kompensasi memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (6) budaya kerja dan kompensasi memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (7) dan komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini adalah antara lain tujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap komitmen dan implikasinya bagi kinerja karyawan. Objek

penelitian ini adalah seluruh karyawan. Perbedaan dari penelitian adalah analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan *Struktural Equation Modelling (SEM)* sedangkan dalam penelitian ini menggunakan analisa jalur (*path analysis*).

#### **4. Putri (2014)**

Penelitiannya berjudul Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja pada BPR Restu Klepu Makmur Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi, komitmen organisasi dan budaya kerja, berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPR Restu Klepu Makmur Semarang. Teknis analisis data menggunakan analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi, komitmen organisasi dan budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Persamaan dari penelitian ini antara lain variabel yang diteliti sama, perbedaannya adalah variabel penelitian tidak ada variabel penghubung dan teknis analisa data menggunakan regresi linier berganda sedangkan dalam penelitian ini adalah analisa jalur (*path analysis*).

#### **5. Yuliantini .dkk. (2017)**

Dengan penelitiannya berjudul Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengurus Barang. Tujuan penelitian adalah untuk memperoleh bukti empiris terkait pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), motivasi dan lingkungan kerja pada komitmen organisasi serta dampaknya pada kinerja pengurus barang Pemerintah Kabupaten Tabanan. Jenis data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh dari responden melalui metode survey menggunakan kuesioner. Populasi terdiri dari 47 Pengurus Barang di masing-masing unit kerja. Teknik penentuan sampel menggunakan purposive sampling dan didapat sampel sejumlah 41 orang. Analisis data menggunakan Smart PLS versi 3.2.4 m3 melalui pengukuran model, pengukuran struktural dan pengujian hipotesis. Hasil pengukuran model dan struktural menunjukkan semua instrumen penelitian valid dan reliabel serta model yang digunakan layak untuk menjelaskan variabel endogen. Kompetensi SDM,

motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh langsung pada komitmen organisasi dan kinerja pengurus barang. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja pengurus barang melalui komitmen organisasi sedangkan pengaruh kompetensi SDM pada kinerja pengurus barang tidak dimediasi komitmen organisasi.

Persamaan dari penelitian ini antara lain : tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui variabel penghubung yaitu komitmen organisasi, metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Perbedaan dari penelitian ini antara lain teknik pengambilan sampling dengan purposive sampling sedangkan dalam penelitian ini adalah dengan cara sensus , dan metode analisa data menggunakan menggunakan Smart PLS versi 3.2.4 m3 melalui pengukuran model, pengukuran struktural dan pengujian hipotesis sedangkan pada penelitian ini menggunakan analisa jalur (*path analysis*).

#### **6. Mahanani. dkk (2014)**

Penelitiannya berjudul Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Surat Kabar PT. Masscom Graphy Semarang). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel antara Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel antara. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 responden dengan teknik pengambilan sampel adalah *sampling* sensus. Skala pengukuran menggunakan skala Likert. Analisis data pada penelitian ini, menggunakan teknik analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif menggunakan uji statistik antara lain koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t dan uji F) serta analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS *for windows version 16.0*. Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji instrumen pengumpulan data. Adapun analisis kualitatif digunakan untuk analisis tabel, persepsi responden dan gambaran umum perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . Budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Budaya kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan . Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar apabila melalui komitmen karyawan dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga lebih besar apabila melalui komitmen karyawan .

Persamaan dari penelitian ini antara lain : tujuannya untuk mengetahui pengaruh budaya kerja terhadap kinerja melalui komitmen karyawan. teknik pengambilan sampel secara sensus, skala pengukuran menggunakan skala Likert. Perbedaan dari penelitian ini adalah penelitian ini selain menggunakan pendekatan kuantitatif juga kualitatif .

Tabel : 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
1.	Safrizal,Said, Musnadi ,dan Syafruddin, Chan (2014)	Pengaruh budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai terhadap kinerja Pegawai Serta Dampaknya pada kinerja Dinas Pertambangan Dan Energi Aceh	Penelitian ini dilakukan terhadap 92 orang pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Aceh menggunakan teknik sampling acak (random sampling).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja, kemampuan pegawai dan komitmen pegawai berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai dan juga terhadap kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh.
2.	Riandani , Wida (2015)	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang	Metode penelitian adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 28 orang dan semuanya dijadikan sampel. Uji validitas dalam penelitian ini dengan r tabel = 0,374	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang adalah sangat kuat. Hasil perhitungan menyatakan bahwa adanya pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang



No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
3.	Ismawarni, Dian (2016)	Pengaruh Budaya Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Bank BJB Kantor Cabang Subang	Analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif dan metode perhitungan dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM).	Hasil penelitian : 1. budaya kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan 2. kompensasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan 3. budaya kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan secara signifikan terhadap komitmen karyawan 4. budaya kerja memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 5. kompensasi memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 6. budaya kerja dan kompensasi memiliki dampak positif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan 7. komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
4.	Putri , Solvi Arlista Marsha (2014)	Pengaruh Motivasi,Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja pada BPR Restu Klepu Makmur Semarang	Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda	Hasil penelitian : variabel Motivasi (X1), Komitmen Organisasi (X2) dan Budaya Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y).
5.	Markonah, Siti dan Sunarto(2014)	Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Komitmen Organisasional (Studi Kasus Di SMA Negeri 1 Jakenan Kabupaten Pati)	Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda	Hasil Penelitian: 1.motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, 2.kompetensi pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, 3.motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, 4.kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 5.komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, 6.komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja guru, 7.komitmen organisasional tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja guru.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
6.	Mahanani , Indah Woro, Lubis, Nawazirul dan Widiartanto (2014)	Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Surat Kabar PT.Masscom Graphy Semarang)	Analisis kuantitatif menggunakan uji statistik antara lain koefisien korelasi, analisis regresi sederhana dan berganda, koefisien determinasi, uji signifikansi (uji t dan uji F) serta analisis jalur ( <i>path analysis</i> ) dengan bantuan SPSS <i>for windows version 16.0</i>	Hasil penelitian : budaya kerja (X1) berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan (Y1) = 51,9%. Kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan (Y1) =49,9%. Komitmen karyawan (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) = 63%. Budaya kerja (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) = 73%. Kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) =43,8%. Budaya kerja (X1) dan kepuasan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan (Y1) = 61,7%. Budaya kerja (X1), kepuasan kerja (X2) dan komitmen karyawan (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) =79,7% (Y2). Berdasarkan hasil analisis jalur, pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) lebih besar apabila melalui komitmen karyawan =80,5% dan pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) juga lebih besar apabila melalui komitmen karyawan (Y1) sebesar 76,4%.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
7.	Lingga , Dela Elvi (2014)	Pengaruh komitmen Karyawan, Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan BPR Di TanjungPinang	Analisa yang digunakan Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian : 1.Komitmen karyawan berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Budaya kerja dan Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai .
8.	Yuliantini,Putu Ayu , Astika, I.B. Putra dan Nyoman, Dewa (2017)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Dan Motivasi Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengurus Barang ( Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Tabanan)	Penelitian ini dilakukanterhadap 92 orang pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Aceh menggunakan teknik sampling acak (random sampling).	Hasil pengukuran model dan struktural Menunjukkan semua instrumen penelitian valid dan reliabel serta model yang digunakan layak untuk menjelaskan variabel endogen. Kompetensi SDM, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh langsung pada komitmen organisasi dan kinerja pengurus barang. Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja pengurus barang melalui komitmen organisasi sedangkan pengaruh kompetensi SDM pada kinerja pengurus barang tidak dimediasi komitmen organisasi.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
9.	Sutrischastini, Ari dan Riyanto, Agus (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul
10.	Maulana , Tofan Hasan (2012)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Kota Bandung )	Penelitian menggunakan analisis statistik yaitu regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara variabel motivasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan ataubersama-sama
11.	Rosmiyati, Rini (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967 ( Kabupaten Sleman ).	Metode analisa yaitu regresi berganda dengan bantuan program SPSS v.17.	Hasil penelitian : 1.gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 2.motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 3.budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4.budaya terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian .



No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
12.	Sumanto dan Herminingsih, Anik (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pt. Bank Central Asia, Tbk. Cabang Utama Tangerang	Metode non probability sampling dan melibatkan 120 karyawan tetap sebagai sampel penelitian	Hasil penelitian 1. budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 2. motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 3. sedangkan secara simultan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.
13.	Sinha, Smrita, KR. Sing Ajay, Gupta, Nisha, Dutt, Rajul (2010)	Dampak Budaya Kerja Pada Motivasi Dan Tingkat Kinerja Karyawan Di Sektor Perusahaan  <i>Impact Of Work Culture On Motivation And Performance Level Of Employees In Private Sector Companies</i>	Data dianalisis dengan menggunakan microsoft excel dan paket statistik (SPSS)	Hasilnya bahwa bahwa budaya kerja (teknokratis) jika dominan, akan meningkatkan motivasi karyawan di tingkat manajemen menengah dan budaya kerja (otokratis) memiliki tingkat pengaruh yang tinggi terhadap kinerja karyawan di tingkat manajemen menengah di organisasi manufaktur swasta X dan Y di India .

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
14.	Qatmeemalmaroon ,Ahmed Bin Ali Said, Khairrunneeza m , Abdalla Marai.A.D. dan Musbah , Ali Ramadan ( 2017)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Komitmen Karyawan. <i>Effect Of Motivation On Employees ' Performance And Employees ' Commitment</i>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk analisa data dengan persamaan Struktural Pemodelan (SEM) teknik Amos perangkat lunak untuk menguji validitas model penelitian.	Motivasi memiliki pengaruh positif pada Kinerja dan Komitmen Karyawan. Faktor menjelaskan 67% dari motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh motivasi adalah 44% pada komitmen karyawan .
15.	Kurniawan, Muhammad Rizki Nur (2011)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)	Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda.	Hasil penelitian 1.komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik; 2.budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik; 3.kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

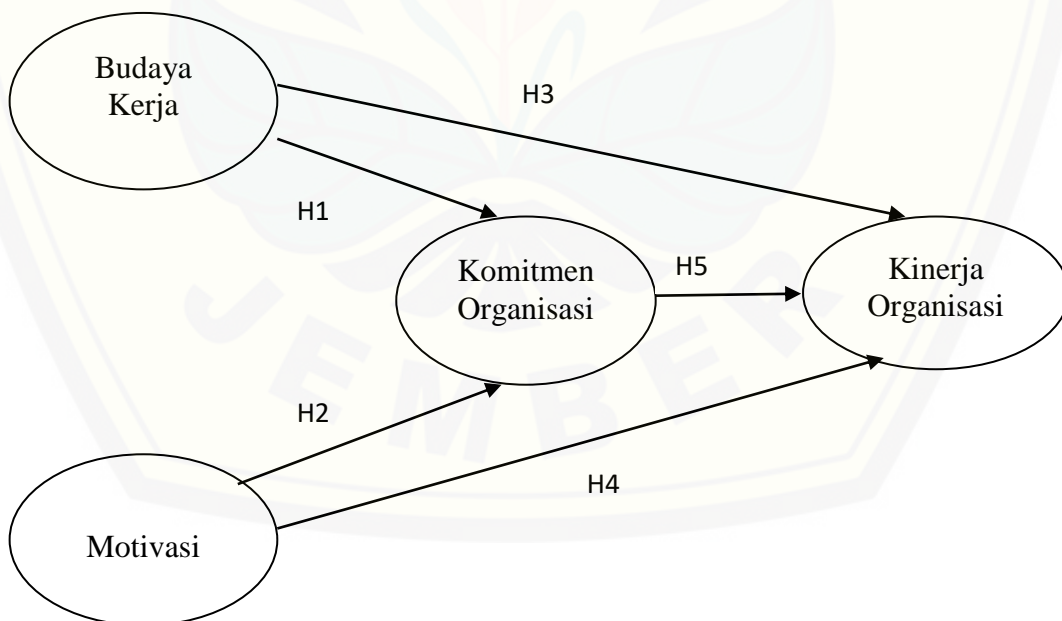
No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
16.	Pratama, Riski Syandri (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan).	Analisa yang digunakan analisis regresi berganda dengan pengujian instrumen penelitian menggunakan analisis faktor untuk melihat validitas instrumen penelitian, pengujian realibilitas instrumen penelitian, serta pengujian normalitas untuk melihat distribusi data dalam variabel penelitian.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi oleh variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi. 1. bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, 2. sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
17.	Ibrahim, Masud (2015)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Beberapa Perusahaan Keuangan Micro Terpilih Di Kumasi, Ghana.  <i>Impact Of Motivation On Employee Performance The Case Of Some Selected Micro Finance Companies In Ghana</i>	Data untuk penelitian diperoleh dari staf dari empat lembaga keuangan sampel di Kumasi, Ghana. Ukuran sampel 80 responden digunakan untuk penelitian. Sampel ini dipilih melalui teknik sampling acak sederhana	Hasil penelitian: bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi mampu meningkatkan efisiensi karyawan, membantu karyawan mencapai tujuannya, kepuasan karyawan, dan membantu karyawan menjalin ikatan dengan organisasi.

No	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	2	3	4	5
18.	Memari, Negin Mahdieh, Omid dan Marnan Barati, Ahmad (2013)	Dampak Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan. "Sebuah studi tentang bank Meli"  <i>The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A Study Of Meli Bank"</i>	Metode Penelitian menggunakan statistik deskriptif, skala pengukuran dengan skala Likert.	Hasil penelitian menunjukkan : terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif dari tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki korelasi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.
19.	Khan, Muhammad Riaz, Ziauddin, Jam, Farooq Ahmed dan Ramay , M. I. (2010)	Dampak Komitmen Organisasi pada Kinerja Pekerjaan Pegawai (Perusahaan minyak publik dan swasta dan sektor publik dan sektor gas di Pakistan)  <i>The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance</i>	Metode analisis komparatif dari tiga dimensi dan menggunakan skala pengukuran Likert.	Hasil penelitian menunjukkan: ada hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dalam analisis komparatif dari tiga dimensi komitmen organisasi, komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

## 2.6. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono ( 2011: 60 ) yang dimaksud dengan kerangka konseptual adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Agar penelitian ini lebih terarah sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai , maka kerangka konseptual dibangun dengan lima tahapan sebagai berikut :

1. Pengaruh budaya kerja terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kabupaten Jember.
2. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
3. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
4. Pengaruh motivasi terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.
5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.



Gambar 2.1 . Kerangka Konseptual Penelitian



## 2.7. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, hal ini dikemukakan oleh Sugiyono (2011:64), selanjutnya bentuk hipotesis terdapat tiga hal yaitu hipotesis deskriptif, komparatif dan asosiatif, Sugiyono (2011: 168). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah hipotesis asosiatif yaitu dugaan terhadap ada tidaknya pengaruh secara signifikan antara dua variabel atau lebih.

Berdasarkan uraian pada kerangka konseptual, dengan memperhatikan landasan teori, normatif dan research gap hasil penelitian sebelumnya maka hipotesis yang diajukan penulis adalah sebagai berikut:

### 2.7.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005:113) yang dikutip dari Edgar H. Schein mendefinisikan bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai – nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota- anggotanya untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Menurut Robbins dan Judge (2008) mengemukakan komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Sedangkan Menurut Luthans (2006; 249) komitmen organisasi paling sedikit didefinisikan sebagai berikut: 1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu. 2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi. 3. Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dari ketiga points tersebut Luthans menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sikap merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilannya serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ismawarni (2016) ditemukan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap komitmen pegawai bank BJB Cabang Subang.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H1: Budaya kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.**

### **2.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi**

Menurut Hasibuan ( 2003) bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak, yang menciptakan kegairahan kerja seseorang , agar mereka mau bekerja sama , bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Robbins (2001) menyatakan bahwa : *We'll define motivation as the willingness to exert high levels toward organizational goals, conditional by effort's ability to satisfy some individual need* artinya kita akan mendefinisikan motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu . dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu keinginan, suatu dorongan yang ada pada diri seseorang yang memungkinkan orang tersebut bergerak untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mencapai tujuan. Orang yang mempunyai motivasi yang tinggi pada umumnya mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi .

Hal ini telah dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulana (2012), Markonah dan Sunarto (2014), Yuliantini dkk. (2017) dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa motivasi berpengaruh langsung pada komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H 2 :Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.**

### **2.7.3 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja organisasi**

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja (*performance* ) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safrizal dkk.(2014) bahwa budaya kerja, berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai dan juga terhadap kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh , dan penelitian yang dilakukan oleh Riandani (2015) ditemukan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang adalah sangat kuat serta hasil penelitian Putri (2014) Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada BPR Restu Klepu Makmur Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H 3 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.**

#### **2.7.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutrischastini dan Riyanto (2015) ditemukan bahwa adanya pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul, demikian juga hasil penelitian Yuliantini dkk.(2017) motivasi berpengaruh langsung pada kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H 4 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.**

#### **2.7.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan penelitian sebelumnya dilakukan Wibowo (2014) menemukan hasil yang sama yaitu komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan . Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putri (2014), Markonah dan Sunarto (2014), bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H5 : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember.**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu jenis penelitian yang menekankan pada pengujian variabel yang dinyatakan dalam angka sebagai alat ukur dan memerlukan analisis data statistik. Peneliti dapat mengidentifikasi fakta atau peristiwa sebagai variabel yang dipengaruhi dan melakukan penyelidikan terhadap variabel yang mempengaruhi (Sugiyono, 2010:60). Pada penelitian ini juga menggunakan variable intervening yaitu variabel yang mempengaruhi antara variabel independen dan variabel dependen.

#### **3.2 Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini yang dijadikan objek penelitian adalah seluruh pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember yang bertugas menyiapkan bahan – bahan penyusunan laporan keuangan dan yang melakukan penyusunan laporan keuangan Pemerintah Daerah.

#### **3.3. Populasi dan sampel**

Populasi menurut Sugiyono (2010:117) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi Populasi bukan hanya orang , tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain, Sampel oleh Sugiyono (2010:118) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sugiyono (2010:118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk pengambilan sampel, Arikunto (2006:112) mengatakan bahwa apabila subjeknya kurang dari seratus , lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi . Tetapi , jika jumlah subjek besar dapat diambil antara 10 - 15 % atau 15 - 25 % atau lebih . Pendapat tersebut sesuai pendapat Sugiyono (2010: 90 ) bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada



Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Jember baik yang berstatus PNS maupun non PNS yang diberi tugas untuk menyiapkan bahan - bahan penyusunan laporan keuangan dan yang melakukan penyusunan laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember, secara keseluruhan berjumlah 67 (enam puluh tujuh) orang pegawai. Mengingat jumlah populasi relatif kecil yaitu kurang dari 100, maka berdasarkan ketentuan di atas dalam penelitian ini pengambilan sampel dilakukan secara sensus atau sampel jenuh yaitu seluruh pegawai menjadi sampel penelitian.

### **3.4. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

Untuk kepentingan penelitian ini maka terlebih dahulu harus menentukan sumber data yang akan diambil . Menurut Arikunto ( 2010: 172) yang dimaksud sumber data penelitian adalah subjek dimana suatu data dapat diperoleh untuk mempermudah mengidentifikasi sumber data. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) bagian yaitu sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung melalui penelitian lapangan yang merupakan tanggapan pribadi dari responden melalui kuesioner sebagai hasil penelitian di lapangan. Pada penelitian ini, metode dalam pengumpulan data yang digunakan yaitu sebagai berikut :

##### **a. Kuesioner**

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan dengan cara menyampaikan daftar pertanyaan kepada responden untuk dijawab. Dengan asumsi bahwa responden memahami daftar pertanyaan yang disampaikan dan kemudian memberikan jawaban sebagaimana yang diharapkan. Untuk penyusunan pengukuran menggunakan skala Likert yaitu dengan cara mengukur sikap dimana subjek diminta untuk mengidentifikasi tingkat setuju atau tidak setuju terhadap masing-masing pertanyaan, dimana setiap pertanyaan menggunakan skor dengan alternatif pilihan 1 sampai dengan 5.

b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilaksanakan berhubungan langsung dengan responden mengenai sesuatu hal yang ada relevasinya dengan pertanyaan yang telah disampaikan. Menurut Nazir (2011:193) wawancara adalah

proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden. Pada penelitian ini responden yang diwawancarai adalah pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset daerah berkaitan tentang budaya kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember .

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan segala jenis data yang sudah ada berkaitan dengan penelitian. Mendokumentasikan kegiatan pada saat pengisian kuesioner dan wawancara.

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data objektif yang sudah teratur yang diberikan oleh pihak kedua atau yang diolah pihak ketiga dalam bentuk brosur seperti peraturan daerah dan data-data lainnya. Data-data tersebut antara lain data kepegawaian, Peraturan Bupati tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja, data hasil pemeriksaan BPK-RI atas laporan keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember.

### 3.5 Variabel Penelitian

Nasir ( 2011:123) mengemukakan variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Berdasarkan judul penelitian yang telah dikemukakan diatas maka variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel Bebas ( *Independent Variable*)

Menurut Sugiyono ( 2010:61) menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat ( *dependen*) . Variabel bebas yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah budaya kerja dan motivasi .

2. Variabel Intervening ( Penghubung) .

Menurut Sugiyono ( 2010:63) pengertian variabel intervening ( penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas (*independen*) dengan variabel terikat (*dependen*) menjadi hubungan yang tidak

langsung dan tidak dapat diamatai dan diukur . Variabel intervening pada penelitian ini adalah komitmen organisasi .

### 3. Variabel terikat ( *Dependent Variable*)

Menurut Sugiyono (2010:61), pengertian variabel terikat ( *dependent*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas .Variabel terikat (*dependen*) dalam penelitian ini adalah kinerja .

## 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Nasir merupakan suatu definisi yang diberikan pada sebuah variabel dengan cara memberikan atau menspesifikasikan kegiatan yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Dalam penelitian ini definisi operasional variabelnya adalah sebagai berikut :

### 3.6.1 Budaya kerja

Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.atau perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator budaya kerja antara lain adalah sebagai berikut :

#### 4. Mau menerima arahan pimpinan

Mau menerima arahan pimpinan merupakan kesediaan untuk menerima dan melaksanakan tugas sesuai petunjuk pimpinan baik secara tertulis maupun lisan.

#### 5. Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas

Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas yaitu melaksanakan pekerjaan dengan memfokuskan sesuai tugas pokok dan fungsinya.

#### 6. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan wujud pengendalian diri untuk melaksanakan pekerjaan sesuai standar organisasi agar pekerjaan terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

#### 7. Tanggungjawab terhadap pekerjaan

Tanggungjawab terhadap pekerjaan merupakan suatu perilaku baik yang atas kesadarannya dan keinginannya untuk menanggung dan memikul kewajiban atas pekerjaannya.

#### 8. Kerjasama dengan rekan kerja.

Kerjasama dengan rekan kerja merupakan sikap kompak dengan rekan atau mitra kerja untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target .

### 3.6.2 Motivasi

Motivasi adalah sesuatu keinginan, suatu dorongan yang ada pada diri seseorang yang memungkinkan orang tersebut tergerak untuk melaksanakan suatu kegiatan guna mencapai tujuan. Indikator teori kebutuhan atau motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement*) yaitu meliputi berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif , mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang didalam perbuatannya , mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya .
- b. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for Affiliation*) yang meliputi : menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain , lebih suka bekerja sama daripada berkompetensi dan selalu berusaha menghindari konflik.
- c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need for Power*) yang meliputi : menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin , sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

### 3.6.3 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauhmana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Dengan demikian karyawan yang mempunyai komitmen yang lebih pada organisasi memiliki kebiasaan – kebiasaan yang bisa diandalkan dalam organisasi dan lebih banyak mencurahkan upayanya untuk bekerja dalam mendukung organisasi. Selanjutnya komitmen organisasi terdiri dari dalam tiga indikator yang terpisah yaitu :

1. Komitmen Afektif (*Affective commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki

komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka ingin melakukan hal tersebut.

2. Komitmen Normatif (Normative Commitment) merupakan kewajiban karyawan untuk bertahan pada suatu organisasi karena alasan – alasan moral atau etis. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada pekerjaannya karena hal ini merupakan sebuah kewajibannya. Dengan kata lain komitmen ini berkaitan dengan suatu kewajiban untuk bekerja pada organisasi.
3. Komitmen yang berkelanjutan ( *Continuance Commitment*) merupakan nilai ekonomi yang dirasakan bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen pada organisasi dan pemberi kerja karena mendapat imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada organisasi karena membutuhkannya.

#### **3.6.4 Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Para pimpinan perusahaan sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antar pegawai yang berada di bawah pengawasannya walaupun para pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama.

Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik adalah sebagai berikut :

1. Efisiensi yaitu tingkat efisiensi layanan oleh organisasi publik dan hal ini tidak hanya mengukur tingkat efisiensi akan tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan.
2. Kualitas layanan merupakan wujud nyata atau kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi publik kepada masyarakat , bahwa banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik yang muncul karena ketidakpuasan terhadap kualitas layanan oleh organisasi publik.



3. Responsibilitas , yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi , baik yang eksplisit maupun implisit.
4. Akuntabilitas, yaitu menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang telah dipilih rakyat.

### **3.7 Skala Pengukuran Data.**

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran berupa kuesioner. Kuesioner berisi daftar pernyataan mengenai variabel independen, variabel dependen dan variabel intervening dengan menggunakan skala Likert . Sugiyono (2010: 93 ) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pilihan terhadap masing-masing jawaban untuk tanggapan responden atas indikator variabel yaitu Budaya kerja , Motivasi , Komitmen Organisasi dan Kinerja menggunakan 5 kategori skor 1 sampai dengan 5 sebagai berikut :

- a. Jawaban sangat setuju mempunyai skor 5
- b. Jawaban setuju mempunyai skor 4
- c. Jawaban netral mempunyai skor 3
- d. Jawaban tidak setuju mempunyai skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju mempunyai skor 1 .

### **3.8 Metode Analisa Data**

#### **3.8.1 Analisa Statistik Deskriptif**

Analisa statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban dari hasil kuesioner. Adapun caranya yaitu dengan mengumpulkan data dari hasil jawaban dari responden . Data tersebut selanjutnya ditabulasi dalam tabel dan dilakukan pembahasan secara deskriptif. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka baik jumlah responden beserta nilai rata-rata jawaban maupun dalam prosentase.

#### **3.8.2. Analisa Jalur ( *Path Analysis* )**

Pengujian statistik pada penelitian ini menggunakan analisis jalur ( *Path Analysis* ) yaitu menggunakan *software SPSS 18 for windows*. Menurut Ridwan dan

kuncoro (2007:3) analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel, dimana variabel - variabel *independent* mempengaruhi variabel *dependent* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau dua perantara. Lebih lanjut analisis jalur ini merupakan pengembangan dari analisis regresi berganda yang digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh kausalitas antar variabel. Perhitungan dengan analisis jalur untuk menjelaskan pengaruh variabel budaya kerja dan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Penggunaan analisis jalur ini sebaiknya digunakan apabila kondisi memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. Semua variabel berskala interval
- b. Pola hubungan antar variabel bersifat linier.
- c. Variabel-variabel residualnya tidak berfungsi korelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan lainnya , dan
- d. Model hanya bersifat searah.

### **3.9 Uji Instrumen Data**

Uji Instrumen data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat keakuratan dan konsistensi data yang dikumpulkan. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data primer harus memenuhi dua persyaratan yaitu validitas dan reliabilitas.

#### **3.9.1 Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen ( Arikunto 2010:144) hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Arikunto (2010) secara statistik uji validitas dilakukan dengan teknik *product moment* rumusan korelasi *Product Moment Pearson* sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

- r : Koefisien korelasi  
 n : Jumlah data responden  
 X : Nilai variabel independen  
 Y : Nilai variabel dependen .

Dasar Pengambilan keputusan merujuk pada pendapat sugiyono :191) bahwa instrumen dikatakan valid jika  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ). Selain itu juga bisa dilihat dari nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0.05 berarti instrumen dapat dikatakan tidak valid, Akan tetapi jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 berarti instrumen dapat dikatakan valid.

### 3.9.2 Uji Reliabilitas

Menurut Usman (2008) uji reliabilitas adalah mengukur instrumen terhadap ketepatan, kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic metode alpha . Metode Alpha yang digunakan adalah metode *Cronbach* sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan :

- $\alpha$  : koefisien reliabilitas .  
 r : koefisien rata-rata korelasi antar variabel  
 k : jumlah variabel bebas dalam persamaan

Ghozali (2005) menyatakan nilai batas yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,7 . Jadi apabila nila penelitian yang

dilakukan adalah penelitian eksploratori maka nilai 0,7 masih dapat diterima sepanjang disertai alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi.

### 3.9.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik perlu dilakukan sebelum suatu model regresi linier . Tujuan pengujian ini adalah agar asumsi-asumsi yang mendasari model regresi linier dapat terpenuhi sehingga dapat menghasilkan penduga yang tidak bias. Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika telah memenuhi persyaratan unbiased linear estimator dan memiliki varian minimum atau sering disebut dengan BLUE (*best linear unbiased estimator*) yakni tidak terdapat heteroskedastitas, tidak terdapat multikolinearitas, dan tidak terdapat autokorelasi (Ghozali, 2005). Jika terdapat heteroskedastitas, maka varian tidak konstan sehingga dapat menyebabkan biasnya standar eror. Jika terdapat multikolinearitas, maka akan sulit untuk mengisolasi pengaruh individual dari variabel, sehingga tingkat signifikansi koefisien regresi menjadi rendah. Dengan adanya autokorelasi mengakibatkan penaksir masih tetap bias dan masih tetap konsisten hanya saja menjadi tidak efisien. Oleh karena itu uji asumsi klasik perlu dilakukan. Pengujian-pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 3.9.3.1. Uji Normalitas

Menurut Ghozali ( 2005:110) Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi , variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.. Uji normalitas data diperlukan karena pada analisa statistik parametrik, asumsi yang harus dimiliki oleh data adalah data tersebut berdistribusi normal. Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *Kalimogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5 % . Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga dapat dikatakan memenuhi sasumsi normalitas . Kriteria pengujian dengan melihat besaran Kalmogrov-Smirnov Test sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut berdistribusi tidak normal.

### 3.9.3.2 Uji Multikolinieritas.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. Menurut Ghazali (2005: 91) bahwa model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel. Sugiyono (2010) bahwa untuk mendeteksi ada atau tidak adanya multikolinier adalah sebagai berikut :

1. Besarnya VIF ( *Variance Information Factor* ) yaitu :
  - a. Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1
  - b. Mempunyai angka toleransi mendekati angka 1
2. Besarnya korelasi antar variabel *Independent*

Pedoman suatu model regresi yang bebas *multikolinier* adalah koefisien-koefisien korelasi antar variabel *independent* seharusnya dibawah 0,5. Apabila korelasi lebih dari 0,5 maka variabel *independent* tersebut mempunyai persoalan *multikolinier* dengan variabel *Independent* lainnya. Apabila terjadi multikolinier maka tindakan perbaikan yang perlu dilakukan adalah dengan cara penggabungan data ( *Polling Data* ) atau mengeluarkan salah satu variabel *Independent* yang ada

### 3.9.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode Glejser, Menurut Ghazali (2005:105) bahwa uji *Heteroskedastisitas* bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual ( variabel pengganggu ) satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. namun sebaliknya jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika variabel independent signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependent maka dapat dikatakan ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Kriterianya jika signifikansinya di atas kepercayaan 5 % (0,05) maka dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas. sebaliknya jika signifikansinya di bawah 5 % (0,05) maka dapat dikatakan bahwa model dalam penelitian terjadi homoskedastisitas.



### 3.10. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *intervening* serta interaksi keduanya terhadap variabel *dependent*.

Dengan menggunakan analisis jalur, akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Kaidah pengujian signifikan dalam pengujian SPSS adalah:

- a. Jika nilai signifikansi lebih besar atau sama dengan 0,05 ( $Sig \geq 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya variabel tidak signifikan.
- b. Jika nilai signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0,05 ( $Sig \leq 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya signifikan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan masalah, hipotesis, data-data penelitian dan hasil analisa yang telah dilakukan pada penelitian ini , maka ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember. Hal ini membuktikan bahwa implementasi budaya kerja yang telah menjadi nilai dan perilaku dalam aktivitas kerja pegawai dilaksanakan dengan baik akan mendukung adanya komitmen pada organisasinya;
- b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja pegawai akan memberikan hasil yang lebih baik dalam organisasinya sehingga akan meningkatkan komitmen dalam organisasinya;
- c. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember. Hal ini membuktikan bahwa budaya kerja yang dilandasi dengan prinsip kerja yang baik dan kerjasama antar rekan kerja yang baik maka akan meningkatkan kinerja dalam organisasinya;
- d. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember. Hal ini membuktikan bahwa motivasi yang didasari oleh dorongan kuat dari para pegawainya secara individu karena ada jaminan penghargaan dalam suatu pekerjaannya maka akan dapat meningkatkan kinerja dalam organisasinya;
- e. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember. Hal ini membuktikan bahwa komitmen organisasi yang dilandasi dengan memegang teguh peraturan yang berlaku dalam melaksanakan kewajiban serta menerapkan prinsip kerja yang baik akan meningkatkan kinerja dalam organisasinya.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah kabupaten Jember , maka dapat disarankan sebagai berikut;

- a. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember dimohon untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan implementasi budaya kerja yang telah ada, agar pegawai yang ada dapat lebih terbiasa dan terdorong untuk bekerja secara lebih baik dengan lebih maksimal di dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan dan tugas lainnya yang saling berhubungan dengan bidang kerjanya. Pegawai juga perlu di dorong agar lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dengan tujuan untuk peningkatan kinerja organisasi.
- b. Kepala Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember dimohon untuk lebih memperhatikan dan meningkatkan motivasi para pegawainya agar pegawai lebih bersemangat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Motivasi kerja pegawai juga perlu dilakukan evaluasi utamanya yang berkaitan dengan hubungan kerjasama dengan rekan kerja agar tugas yang sudah menjadi tanggungjawabnya dapat terselesaikan sesuai target dan tujuan organisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Allen, N J. dan Meyer, J.P. 2007. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization* Journal of Occupational Psychology 63,1-18.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian ( suatu pendekatan praktek)* Edisi Revisi VI , Jakarta.: PT. Rineka Cipta
- Armstrong. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia ( terjemahan Setiawan)* , Jakarta : PT. Media Computindo
- Bastian, Indra .2001, *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia* Edisi Pertama Yogyakarta : BPF.
- Danim , Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektifitas Kelompok*, Jakarta : PT Rineka Cipta
- Dwiyanto, Agus. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah* , Pusat Studi Kependudukan Dan Kebijakan UGM Yogyakarta
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Griffin . 2013 *Komitmen Organisasi* , Terjemahan Jakarta : Erlangga .
- Handoko. T Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPEE
- Hasibuan , SP Melayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi , Jakarta.: PT Bumi Aksara.
- Ibrahim, Masud ( 2015) , *Impact Of Motivation On Employee Performance The Case Of Some Selected Micro Finance Companies In Ghana*, Vol. III, Issue 11,

- Ismawarni, Dian. 2016. *Pengaruh Budaya Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Bank BJB Kantor Cabang Subang*.
- Khan, Muhammad Riaz, Ziauddin, Jam, Farooq Ahmed dan Ramay , M. I. 2010 . *The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance*. European Journal of Social Sciences -Volume 15, Number 3
- Kurniawan, Muhammad Rizki Nur. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak)*  
[http://eprints.undip.ac.id/26691/1/Full\\_text\\_Rizki\\_\(r\).pdf](http://eprints.undip.ac.id/26691/1/Full_text_Rizki_(r).pdf)
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Lingga , Dela Elvi .2014. *Pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan BPR Di Tanjung Pinang*.  
<http://jurnal.umrah.ac.id/>
- Luthans , Fred . 2006. *Prilaku Organisasi* ( Alih Bahasa V.A Yuwono dkk. ) Edisi Bahasa Indonesia , Yogyakarta : Andi
- Mahanani , Indah Woro, Lubis, Nawazirul dan Widiartanto (2014), *Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Surat Kabar PT.Masscom Graphy Semarang)* Email: [administrasi.bisnis@undip.ac.id](mailto:administrasi.bisnis@undip.ac.id)
- Mangkunegara , AA Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Markonah, Siti dan Sunarto.2014. *Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Komitmen Organisasional. (Studi Kasus Di SMA Negeri 1 Jakenan Kabupaten Pati)* <https://media.neliti.com/media/publications/192754-ID-pengaruh-motivasi-dan-kompetensi-terhada.pdf>
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2006. *Human Resources Management* ( Alih Bahasa) , Jakarta : Salemba Empat.
- Maulana, Tofan Hasan. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Kota Bandung)* , [digilib.unpas.ac.id/.../jbptunpaspp-gdl-tofanhasan-2595-1-skripsi](http://digilib.unpas.ac.id/.../jbptunpaspp-gdl-tofanhasan-2595-1-skripsi).



- Memari, Negin Mahdieh, Omid dan Marnan Barati, Ahmad .2013. *The Impact Of Organizational Commitment on Employees Job Performance. "A Study Of Meli Bank"* VOL 5, NO 5, ijcrb.webs.com
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Surabaya : Ghalia Indonesia.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan* , Jakarta : PT. Alex Media Komputindo.
- Nazir, Muhammad . 2011. *Metode Penelitian* , Jakarta : Ghalia Indonesia
- Ndraha, Talizibuhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi* , Jakarta : Rineka Cipta  
onesearch.id/Record/IOS3183.3046. widget 1&repository\_id..
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 58 Tahun 2006 tentang *Pengelolaan Keuangan Daerah*.
- Pratama, Riski Syandri. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi ( Studi Kasus Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan )*..digilib.unila.ac.id/.../Tesis tanpa Bab Pembahasan.
- Prayitno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. MediaKom, Yogyakarta
- Putri, Solvi Arlista Marsha. 2015. *Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja pada BPR Restu Klepu Makmur Semarang* Dokumen Karya Ilmiah | Tugas Akhir | Program Studi Manajemen - S1 | Fakultas Ekonomi & Bisnis | Universitas Dian Nuswantoro Semarang
- Qatmeemalmarhoon, Ahmed Bin Ali Said, Mhdnoor Bin Khairrunneezam , Abdalla , Marai.A.D.dan Musbah , Ali Ramadan . 2017 . *Effect Of Motivation On Employees' Performance And Employees' Commitment* Volume-3, Issue-9.
- Riandani, Wida .2015. *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Komisi Pemilihan Umum Kota Serang*, [http://repository.fisip-untirta.ac.id/670/1/WIDA\\_RIANDANI.Copy.pdf](http://repository.fisip-untirta.ac.id/670/1/WIDA_RIANDANI.Copy.pdf)
- Ridwan dan Kuncoro , Engkos Ahmad, 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung : CV Alfabeta.
- Rivai, Veithzal.. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Murai. Kencana : Jakarta.

- Robbins Stephen P dan Timothy A. Judge . 2008. *Prilaku Organisasi* Edisi kedua belas , Jakarta : Salemba Empat.
- Rosmiyati, Rini.2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Asuransi Umum Bumiputera Muda 1967*. <https://repository.ugm.ac.id/133554>
- Safrizal Safrizal,Said, Musnadi ,dan Syafruddin, Chan . 2014 . *Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Dinas Pertambangan Dan Energi Aceh*. Jurnal Manajemen ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala 10 Pages pp. 44- 53
- Sinha,Smrita, KR. Sing Ajay, Gupta, Nisha , Dutt , Rajul 2010. *Impact Of Work Culture On Motivation And Performance Level Of Employees In PrivateSector Companies*,<https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=321.pdf>,<http://www.vse.cz/aop/321> (text/html) free of charge
- Sarwono, J. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta : Andi.
- Sugiyono. 2010. 2012 *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* , Bandung : Penerbit Alfabeta .
- Sumanto dan Herminingsih, Anik . 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pada Pt. Bank Central Asia, Tbk. Kantor Cabang Utama Tangerang*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Volume 2, Nomor 1, Maret 2016
- Sutrischastini, Ari dan Riyanto, Agus. 2015. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul* . Jurnal Kajian Bisnis Vol. 23, No. 2, 2015, 121 – 137
- Tika, Moh Pabundu. 2008. *Budaya Organsasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* Cetakan Kedua , Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Triguno .2004. *Budaya Organisasi : Menciptakan Lingkungan yang kondusif untuk meningkatkan Produktifitas Kerja* Edisi keenam, Jakarta : PT. Golden Terayon Press.
- Trisnawati , Erni Sule. 2005. *Pengantar Manejemen* , Jakarta : Kencana
- Undang – undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 *tentang Perubahan kedua Undang- undang Nonor 23 Tahun2014 Tentang Pemerintahan Daerah*

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang *Pemerintahan Daerah*

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang *Perbendaharaan Negara*.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2004 tentang *Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara* .

Wibowo .2010. *Manajemen Kinerja* Edisi Ketiga, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Yuliantini, Putu Ayu , Astika, I.B. Putra dan Nyoman, Dewa . 2017. *Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi Dan Implikasinya Pada Kinerja Pengurus Barang* (Studi Kasus pada Pemerintah Kabupaten Tabanan)  
<https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/27819>

**LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN****Kepada**

Yth. Bapak / Ibu Responden

Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember  
di Jember .

Dengan hormat ,

Dalam rangka kegiatan penelitian yang saya lakukan untuk penyusunan Tesis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, dengan Judul **“Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan Intervening Komitmen Organisasi Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember”**, maka dengan ini saya mengharapkan bantuan dan kesediaan Bapak/ Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan atau Kuesiuner yang saya sertakan sebagaimana dibawah ini .

Demi tercapainya tujuan penelitian tersebut , informasi yang Bapak/Ibu berikan akan saya gunakan untuk kepentingan terbatas yaitu untuk kepentingan penelitian. Saya menjamin kerahasiaan atas jawaban atau data yang Bapak/Ibu berikan..

Demikian atas bantuan dan kerjasama yang baik dari Bapak / Ibu saya menyampaikan terima kasih .

Jember , April 2018

Hormat Saya,

**Sri Rahayu Wilujeng**  
**NIM 160820101042**

**Identitas Responden**

No. Urut :

Umur :

Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan

Masa kerja :

Pendidikan terakhir : a. SMA b. Diploma c. S1 d. S2

**Petunjuk pengisian**

Berilah tanda check list (√) pada jawaban yang dipilih yaitu :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

**A. Kuesioner Budaya Kerja**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
1.	Melaksanakan pekerjaan sesuai petunjuk pimpinan baik secara tertulis maupun lisan.					
2.	Melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsi.					
3.	Menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.					
4..	Bertanggungjawab terhadap tugas yang menjadi kewajibannya					
5.	Kompak dalam melaksanakan kerjasama dengan rekan atau mitra kerja untuk penyelesaian pekerjaan sesuai target.					



**B. Kuesioner Motivasi**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
6.	Pemberian penghargaan atas prestasi yang diraih akan memberikan motivasi kerja.					
7.	Hubungan kerja dengan sesama atau dengan rekan kerja berjalan dengan baik.					
8.	Melaksanakan tugas dengan baik agar mendapatkan posisi dalam jabatan.					

**C. Kuesioner Komitmen Organisasi**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
9.	Memegang teguh peraturan perundang-undangan yang berlaku di dalam melaksanakan pekerjaan.					
10.	Melaksanakan kewajiban dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
11.	Mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk mendukung kesuksesan kinerja organisasi .					

**D. Kuesioner Kinerja Pegawai**

No	Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
12.	Pelayanan kepada unit kerja dan mitra kerja sudah dilakukan secara efektif dan efisien.					
13.	Kualitas pelayanan kepada unit kerja dan mitra kerja sudah memuaskan.					
14.	Pelaksanaan kegiatan birokrasi dilakukan dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar					
15.	Penyusunan laporan keuangan daerah dilaksanakan sesuai ketentuan yang berlaku.					

**LAMPIRAN 2. REKAPITULASI DATA KUESIONER**

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	Z.1	Z.2	Z.3	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4
1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
5	3	4	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	5	4
6	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4
7	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
12	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
20	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
23	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4
24	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
25	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
30	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
32	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5
33	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4

34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
35	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
36	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	3	5	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4
42	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
47	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4
48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
49	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5
52	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
53	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
54	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
59	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4
61	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4
62	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
66	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4
67	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5

**LAMPIRAN 3. DISTRIBUSI FREKUENSI****X.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	14.9	14.9	14.9
	4	41	61.2	61.2	76.1
	5	16	23.9	23.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X.1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.5	7.5	7.5
	4	51	76.1	76.1	83.6
	5	11	16.4	16.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X.1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	47	70.1	70.1	70.1
	5	20	29.9	29.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X.1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10.4	10.4	10.4
	4	45	67.2	67.2	77.6
	5	15	22.4	22.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X.1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.5	7.5	7.5
	4	50	74.6	74.6	82.1
	5	12	17.9	17.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X.2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	7.5	7.5	7.5
	4	47	70.1	70.1	77.6
	5	15	22.4	22.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X.2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	44	65.7	65.7	65.7
	5	23	34.3	34.3	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**X.2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	10.4	10.4	10.4
	4	46	68.7	68.7	79.1
	5	14	20.9	20.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	40	59.7	59.7	61.2
	5	26	38.8	38.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.5	4.5	4.5
	4	51	76.1	76.1	80.6
	5	13	19.4	19.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	6.0	6.0	6.0
	4	48	71.6	71.6	77.6
	5	15	22.4	22.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	



**Y.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.5	1.5	1.5
	4	51	76.1	76.1	77.6
	5	15	22.4	22.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.5	4.5	4.5
	4	46	68.7	68.7	73.1
	5	18	26.9	26.9	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	45	67.2	67.2	67.2
	5	22	32.8	32.8	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

**Y.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	52	77.6	77.6	77.6
	5	15	22.4	22.4	100.0
	Total	67	100.0	100.0	

## LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS

## Correlations

		X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	XT.1
X.1.1	Pearson Correlation	1	.389**	.324**	.459**	.507**	.726**
	Sig. (2-tailed)		.001	.008	.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X.1.2	Pearson Correlation	.389**	1	.380**	.411**	.447**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001		.002	.001	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X.1.3	Pearson Correlation	.324**	.380**	1	.520**	.475**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.008	.002		.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X.1.4	Pearson Correlation	.459**	.411**	.520**	1	.605**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	67	67	67	67	67	67
X.1.5	Pearson Correlation	.507**	.447**	.475**	.605**	1	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67	67	67
XT.1	Pearson Correlation	.726**	.697**	.715**	.803**	.806**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67	67

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		X.2.1	X.2.2	X.2.3	XT.2
X.2.1	Pearson Correlation	1	.190	.528**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.125	.000	.000
	N	67	67	67	67
X.2.2	Pearson Correlation	.190	1	.304*	.657**
	Sig. (2-tailed)	.125		.012	.000
	N	67	67	67	67
X.2.3	Pearson Correlation	.528**	.304*	1	.821**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012		.000
	N	67	67	67	67
XT.2	Pearson Correlation	.767**	.657**	.821**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	ZT
Z.1	Pearson Correlation	1	.143	.283*	.638**
	Sig. (2-tailed)		.248	.020	.000
	N	67	67	67	67
Z.2	Pearson Correlation	.143	1	.589**	.768**
	Sig. (2-tailed)	.248		.000	.000
	N	67	67	67	67
Z.3	Pearson Correlation	.283*	.589**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000		.000
	N	67	67	67	67
ZT	Pearson Correlation	.638**	.768**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	YT
Y.1	Pearson Correlation	1	.625**	.512**	.598**	.844**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	67	67	67	67	67
Y.2	Pearson Correlation	.625**	1	.391**	.466**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.000
	N	67	67	67	67	67
Y.3	Pearson Correlation	.512**	.391**	1	.604**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000
	N	67	67	67	67	67
Y.4	Pearson Correlation	.598**	.466**	.604**	1	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	67	67	67	67	67
YT	Pearson Correlation	.844**	.774**	.781**	.825**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	67	67	67	67	67

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS**

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.1.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	67	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.804	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	67	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Z.1 Z.2 Z.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	67	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.606	3

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	67	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	67	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	4



## LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Budaya Kerja	Motivasi	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember
N		67	67	67	67
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	2.5472	2.4165	3.2134	2.4138
	Std. Deviation	.63215	.63717	.61447	.64805
Most Extreme Differences	Absolute	.181	.171	.162	.155
	Positive	.181	.171	.162	.155
	Negative	-.094	-.080	.068	-.053
Kolmogorov-Smirnov Z		.930	.917	.803	.757
Asymp. Sig. (2-tailed)		.318	.346	.417	.458

a. Test distribution is Normal.

**LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR X.1 X.2 → Z**

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Z
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZRESID)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
```

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	3.2134	.61447	67
Budaya Kerja	2.5472	.63215	67
Motivasi	2.4165	.63717	67

**Correlations**

		Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	Budaya Kerja	Motivasi
Pearson Correlation	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	1.000	.605	.589
	Budaya Kerja	.605	1.000	.733
	Motivasi	.589	.733	1.000
Sig. (1-tailed)	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	.	.000	.000
	Budaya Kerja	.000	.	.000
	Motivasi	.000	.000	.
N	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	67	67	67
	Budaya Kerja	67	67	67
	Motivasi	67	67	67

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Budaya Kerja <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 <sup>a</sup>	.412	.394	.47842

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.271	2	5.135	22.435	.000 <sup>a</sup>
	Residual	14.649	64	.229		
	Total	24.920	66			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.553	.255		6.091	.000		
	Budaya Kerja	.364	.137	.374	2.656	.010	.462	2.163
	Motivasi	.304	.136	.315	2.234	.029	.462	2.163

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Budaya Kerja	Motivasi
1	1	2.948	1.000	.01	.00	.00
	2	.036	9.069	.97	.08	.19
	3	.016	13.557	.02	.92	.81

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

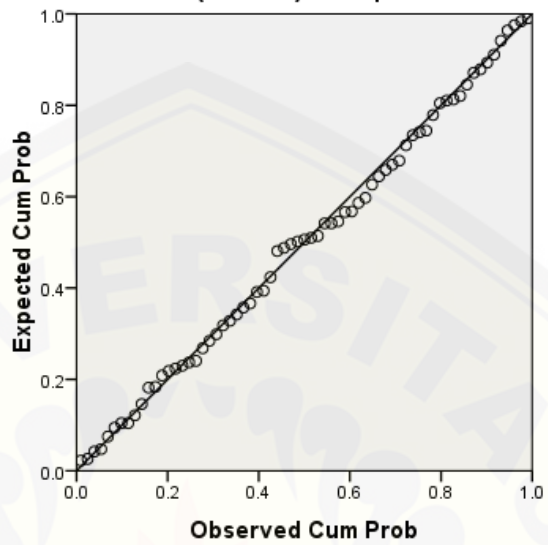
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5901	4.1501	3.2134	.39448	67
Std. Predicted Value	-1.580	2.374	.000	1.000	67
Standard Error of Predicted Value	.062	.183	.096	.032	67
Adjusted Predicted Value	2.5084	4.1685	3.2131	.39825	67
Residual	-1.26229	1.17891	.00000	.47112	67
Std. Residual	-2.638	2.464	.000	.985	67
Stud. Residual	-2.675	2.667	.000	1.015	67
Deleted Residual	-1.29741	1.38101	.00026	.50147	67
Stud. Deleted Residual	-2.816	2.807	.000	1.037	67
Mahal. Distance	.121	8.673	1.970	2.050	67
Cook's Distance	.000	.406	.022	.060	67
Centered Leverage Value	.002	.131	.030	.031	67

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

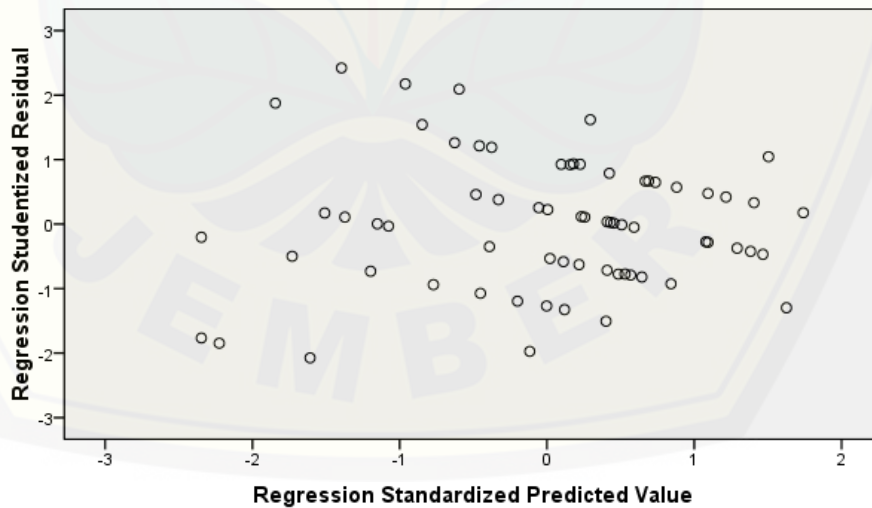
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember





**LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR X.1 X.2 → Y**

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X.1 X.2
/SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZRESID)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .

```

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	2.4138	.64805	67
Budaya Kerja	2.5472	.63215	67
Motivasi	2.4165	.63717	67

**Correlations**

		Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	Budaya Kerja	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	1.000	.652	.678
	Budaya Kerja	.652	1.000	.733
	Motivasi	.678	.733	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember		.000	.000
	Budaya Kerja	.000		.000
	Motivasi	.000	.000	
N	Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	67	67	67
	Budaya Kerja	67	67	67
	Motivasi	67	67	67

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Budaya Kerja <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 <sup>a</sup>	.511	.496	.45998

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.177	2	7.088	33.502	.000 <sup>a</sup>
	Residual	13.541	64	.212		
	Total	27.718	66			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Budaya Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.477	.245		1.944	.056		
	Budaya Kerja	.343	.132	.335	2.606	.011	.462	2.163
	Motivasi	.440	.131	.432	3.365	.001	.462	2.163

a. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Budaya Kerja	Motivasi
1	1	2.948	1.000	.01	.00	.00
	2	.036	9.069	.97	.08	.19
	3	.016	13.557	.02	.92	.81

a. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

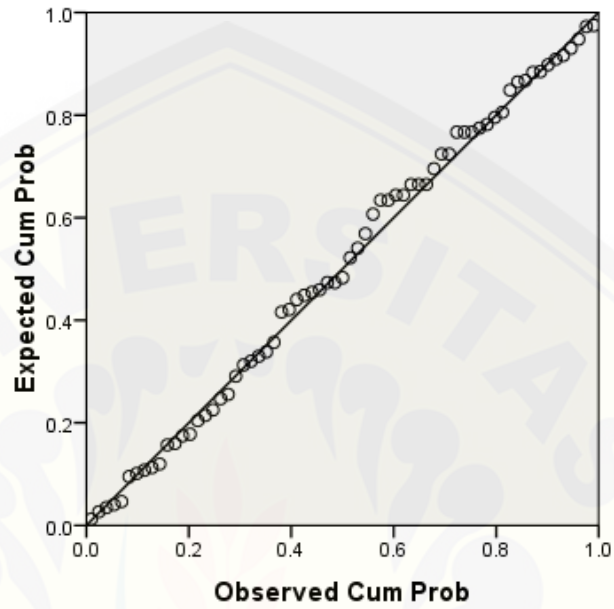
**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.6086	3.5403	2.4138	.46346	67
Std. Predicted Value	-1.737	2.431	.000	1.000	67
Standard Error of Predicted Value	.060	.176	.093	.030	67
Adjusted Predicted Value	1.6074	3.4839	2.4107	.46403	67
Residual	-1.19854	1.09938	.00000	.45295	67
Std. Residual	-2.606	2.390	.000	.985	67
Stud. Residual	-2.728	2.410	.003	1.012	67
Deleted Residual	-1.31331	1.11812	.00312	.47896	67
Stud. Deleted Residual	-2.879	2.508	.005	1.033	67
Mahal. Distance	.121	8.673	1.970	2.050	67
Cook's Distance	.000	.237	.020	.040	67
Centered Leverage Value	.002	.131	.030	.031	67

a. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

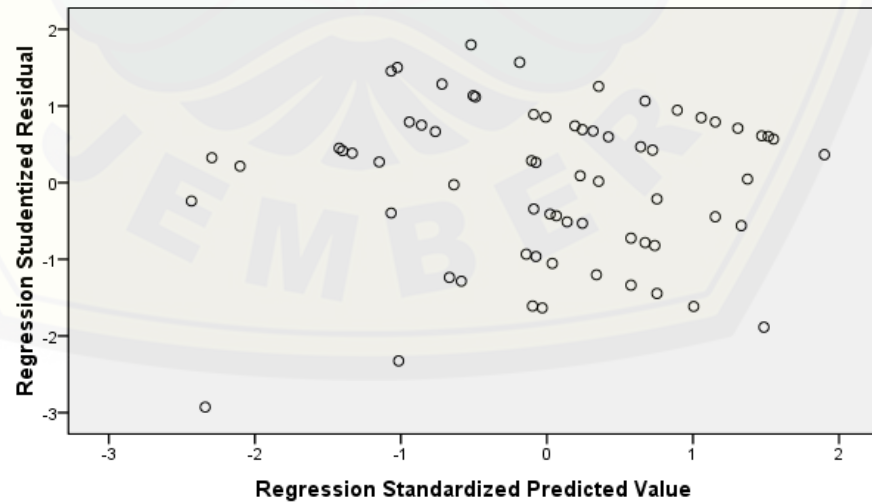
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember



**LAMPIRAN 9. HASIL ANALISIS JALUR Z → Y**

```
REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER Z
/SCATTERPLOT=(*SRESID , *ZRESID)

/RESIDUALS NORM(ZRESID) .
```

**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	2.4138	.64805	67
Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	3.2134	.61447	67

**Correlations**

		Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember
Pearson Correlation	Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	1.000	.534
	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	.534	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember		.000
	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	.000	
N	Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	67	67
	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	67	67



**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.534 <sup>a</sup>	.285	.274	.55202

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

b. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.911	1	7.911	25.959	.000 <sup>a</sup>
	Residual	19.807	65	.305		
	Total	27.718	66			

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

b. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.603	.362		1.668	.100
	Komitmen Organisasi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember	.563	.111	.534	5.095	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Jember

## Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah  
(BPKAD) Kabupaten Jember

