



**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DI UNIT-UNIT PELAYANAN PUBLIK KABUPATEN
JEMBER**

*Influence the Job Satisfaction and Organizational Culture of Employee
Performance Through a Organizational Commitment in Public Service Units
Distric Jember*

TESIS

oleh:

**ELOK ROSYIDAH
NIM : 150820101063**

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



**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DI UNIT-UNIT PELAYANAN PUBLIK
KABUPATEN JEMBER**

*Influence the Job Satisfaction and Organizational Culture of Employee
Performance Through a Organizational Commitment in Public Service Units
Distric Jember*

TESIS

oleh:

**ELOK ROSYIDAH
NIM : 150820101063**

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



**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DI UNIT-UNIT PELAYANAN PUBLIK
KABUPATEN JEMBER**

*Influence the Job Satisfaction and Organizational Culture of Employee
Performance Through a Organizational Commitment in Public Service Units
Distric Jember*

TESIS

Diajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember

oleh:

ELOK ROSYIDAH
NIM : 150820101063

Dosen Pembimbing Utama
Prof. Dr. Isti Fadah. M.Si.
NIP. 19661020 199002 2 001

Dosen Pembimbing Anggota
Dr. Diana Sulianti K. Tobing S.E, M.Si.
NIP. 19741212 200012 2 001

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

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis ini berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember” telah disetujui pada:

hari, tanggal :

tempat : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Anggota

Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si.

Dr. Diana Sulianti K. Tobing S.E, M.Si.

NIP. 19741212 200012 2 001

NIP. 19661020 199002 2 001

Ketua Program Studi

Dr. Hari Sukarno, M.M.

NIP. 19610530 198802 1 001

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DI UNIT-UNIT PELAYANAN PUBLIK KABUPATEN
JEMBER**

*Influence the Job Satisfaction and Organizational Culture of Employee
Performance Through a Organizational Commitment in Public Service Units
Distric Jember*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Elok Rosyidah, S.E
NIM : 150820101063
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

25 Juli 2017

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Ketua Penguji : Dr. Sri Wahyu Lelly H. S., S.E, M. Si..
NIP. 19740502 200003 2 001
Anggota I : Drs. Sudaryanto, MBA, Ph.D.
NIP. 19660408 199103 1 001
Anggota II : Dr. Nurhayati, M. M.
NIP. 19610607 198702 2 00
.....



Foto
4 x 6

Mengetahui / Menyetujui
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi,

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.
NIP. 19710727 199512 1 001

HALAMAN PERSEMBAHAN

Syukur alhamdulillah sanjungan puji bagi Ilahi Rabbi, Allah dzat yang telah melimpahkan segala karunia nikmat kesehatan, pemahaman, serta kasih – Nya kepadaku dalam mengerjakan tesis ini, tidak lupa aku ucapkan banyak-banyak terima kasih kepada semua yang telah membantu didalam menyelesaikan tugas akhir ini, diantaranya:

1. Suamiku tercinta Sahru Romadloni yang selalu memberikan dukungan, semangat dan doa. Terimakasih dengan sabar selalu menemani.
2. Orang tuaku tercinta, Ibu Siti Aminah dan Bapak Misnuri yang selama ini mendidik dan memberi kasih sayang yang tiada tara, tanpa lelah membimbingku agar bisa menjadi seorang yang dibanggakannya. Pengorbanan kalian sungguh tak tergantikan. Aku menyangi kalian.
3. Anakku Albiruni terimakasih sudah menemani ibu selama mengerjakan tesis, dimulai dari masih di dalam perut hingga engkau lahir selalu setia menemani.
4. Adikku Dewi Nur Avilah yang selalu mendoakan dan mendukungku.
5. Nenek (Maumi) terimakasih telah sabar merawatku, tanpamu mungkin tesis ini belum bisa terselesaikan.
6. Untuk teman-teman Magister Manajemen 2015 yang tidak bisa aku sebutkan satu persatu terima kasih atas kebersamaan dan kekompakan selama kita kuliah. Tanpa bantuan dan dukungan kalian semua tak kan mungkin aku sampai disini.
7. Almamater Universitas Jember yang aku banggakan

HALAMAN MOTTO

‘... Sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang sabar.’
(Al-Anfal: 46)

Sabar membawa hidup tenang
Sabar membawa hidup nyaman
Dengan sabar hidup akan lebih tentram

Anggun dalam moral, Unggul dalam intelektual, dan Progres
dalam Pergerakan.

Berilmu Amaliah, Beramal Ilmiah, dengan Semangat Ilahiah

Fastabiqul Khoirot

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil'alamin, banyak nikmat yang Allah berikan, namun terkadang lupa untuk mensyukurinya. “Nikmat Allah yang mana lagi yang engkau dustakan”. Segala puji hanya untuk sang Agung Allah SWT, Tuhan semesta alam atas segala berkah, rahmat,, taufik, serta hidayah-Nya yang tiada terkira besarnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi di Unit-unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember ”.

Maksud dan tujuan dari penulisan dan penyusunan tesis ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Pasca Sarjana (S2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Dalam penyusunannya, penulis memperoleh banyak bantuan dari berbagai pihak, karena itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang berkenan memberikan izin dalam penulisan tesis ini.
2. Dr. Hari Sukarno, M. M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Jember memberi bantuan dan dukungan dalam penulisan tesis ini.
3. Prof. Dr. Isti Fadah, M. Si. selaku pembimbing utama yang berkenan meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sejak awal hingga selesainya tesis ini.
4. Dr. Diana Sulianti K. Tobing, S. E. M. Si. selaku pembimbing anggota yang juga berkenan meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sejak awal hingga selesainya tesis ini.
5. Pihak Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (diwakili oleh Bapak Indro),

Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (diwakili oleh Ibu Emi) dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Jember (diwakili oleh Bapak Hari) yang telah berkenan memberikan ijin dalam pelaksanaan penelitian.

6. Seluruh staf pengelola yang telah banyak memberi bantuan dan dukungan selama masa pendidikan sampai selesai.
7. Kedua orang tuaku tercinta, untuk semua cinta kasih yang selalu kalian berikan, kasih yang sungguh mengagumkan, iringan doa yang tidak hentinya kalian panjatkan, dukungan yang selalu kalian sematkan disetiap harinya serta perhatian yang tak terhingga. Ini awal kebahagiaan yang bisa saya persembahkan, semoga setelah ini akan menjadi sebuah kebahagiaan yang berkepanjangan.
8. Suamiku tercinta Sahru Romadloni, terimakasih telah mengijinkanku untuk terus melanjutkan studi, tanpa ridhomu apalah dayaku hanyalah seorang istri yang harus patuh dan taat kepadamu. Terimakasih atas kritik dan saran dalam proses penyelesaian tesis ini. I Love You.
9. Maumi, mbahjo (almarhum) dan mbahtum yang selalu mengiiringi doa untuk cucu mu ini disetiap menjalani pendidikan. Panjatan doa tulus tanpa harap balas jasa.
10. Anakku Kholid Albiruni, engkau anugerah terindah yang Allah berikan kepada ibumu. Terimakasih sudah menemani selama proses yang tidak mudah ini, yang masih didalam kandungan hingga engkau hadir menjadi penyemangat serta kebahagiaan.
11. Adik-adikku (Avilah, Firman, Mirza) tanteku (oyon), om ipar (agus), terima kasih atas keceriaan, doa dan semangat yang selalu kalian berikan, semoga kalian sukses dan menjadi penerus keluarga yang lebih baik lagi.
12. Keluarga besar Trenggalek terima kasih atas saran, semangat, motivasi, serta doa yang selalu kalian berikan.
13. Kedua Mertuaku Bapak Ridlo'I dan Umi Hasibah serta adikku Fafan terimakasih telah memberikan dukungan serta doanya.
14. Ikatanku (IMM) dari sinilah semangat untuk terus belajar tumbuh dan berkembang. Pengalaman yang sungguh tak tergantikan, dikelilingi oleh

orang-orang yang luar biasa, terima kasih telah menjadi wadah untuk ku berproses menjadi kader yang kuat.

15. Almamater Universitas Jember yang selalu ku banggakan.
16. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen 2015 terima kasih telah menjadi teman yang baik.
17. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan namanya yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, terima kasih atas saran, semangat, dan motivasinya.

Dari sanalah semua kesuksesan ini berawal, semoga semua ini bisa memberikan sedikit kebahagiaan dan menuntun pada langkah yang lebih baik lagi. Meskipun penulis berharap isi dari tesis ini bebas dari kekurangan dan kesalahan, namun tiada yang sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun agar tesis ini dapat lebih baik lagi. Akhir kata penulis berharap agar tesis ini bisa bermanfaat bagi semua pembaca.

Fastabiqul Khoirot.

Jember, 24 Juli 2017

Penyusun

Elok Rosyidah

RINGKASAN

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DI UNIT-UNIT PELAYAN PUBLIK KABUPATEN JEMBER; Elok Rosyidah, 150820101063; 2017: 134 halaman; Magister Manajemen Universitas Jember.

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Warga negara berharap pelayanan publik dapat melayani dengan kejujuran dan pengelolaan sumber penghasilan secara tepat, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Pelayanan publik yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan menghasilkan kepercayaan publik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember meliputi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik. Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi untuk menganalisis pengaruh kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* untuk menganalisis pengaruh tingkat komitmen pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan pegawai honorer. Populasi ini berjumlah 116 pegawai. Penelitian ini menggunakan metode sensus. Namun setelah pengambilan hanya 106 kuesioner yang terisi penuh. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini dioperasikan melalui program SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program/perangkat lunak IBM SPSS *Analysis of Moment Structure* (AMOS) AMOS 7.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0.611, namun

variabel budaya organisasi menunjukkan hasil yang positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai 0.130. Lebih lanjut, variabel kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai yaitu 0.684 dan budaya organisasi menunjukkan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai 0.342. Di sisi lain, hubungan antara komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai 0.523.



SUMMARY

Public service is an activity or series of activities to cover services needs in accordance with the laws and regulations for every citizen and resident of the goods and administrative services provided by public service providers. Citizens hope that public services can serve with honesty and management of income sources quickly and appropriayely accountablity ti the public. A fair and accountable public servant generates public trust.

This study is purposed to analyze the employee performance of Public Service Units Distric Jember such as Department of Population and Civil Registration, Department of Manpower and Transmigration and National Unity and Politics Agency. Job satisfaction and organizational culture are used as the independent variables in order to analyze it. This study is also used organizational commitment as the intervening variabel to measure how high the effect employee performance levels.

The population of this study are all the employees such as government employees and honorary employee. The population numbers are 116 employees. The research used Sensus Methode. The collected data used questioners method by giving questions list directly to the respondents. But after retrieval only 106 quetstionnaires were fully loaded. The analysis data technique in this study operated through the program SEM analysis with software IBM SPSS Analisis of Moment Structure (AMOS).

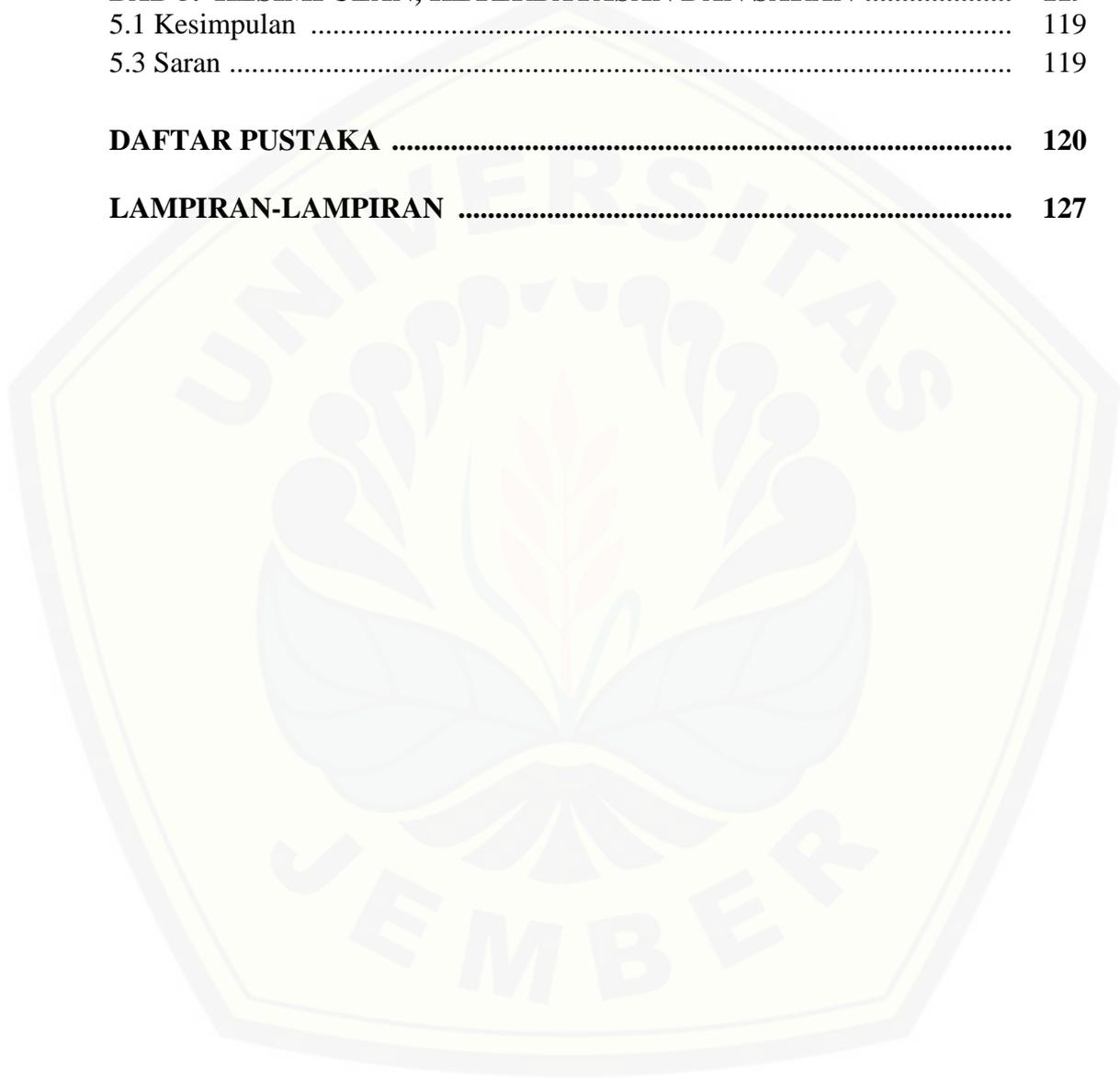
The results of this study show that job satisfaction is positively influence to the organization commitment with value 0.611. But, organizational culture has insignificant positive impact to organizational commitment with value 0.130. Further more, both job satisfaction had significant positive influence to the employee performance with value 0.684 and organizational culture have significant positive influence to the employee performance with value 0.342. In the other, the correlation between organizational commitment is significant positive to the employee performance with value 0.523.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
RINGKASAN	x
SUMMARY.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
 BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	 12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Kepuasan Kerja.....	12
2.1.2 Budaya Organisasi	16
2.1.3 Komitmen Organisasi	30
2.1.4 Kinerja Pegawai	37
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	46
2.3 Kerangka Konseptual	50
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian	51
 BAB 3. METODE PENELITIAN.....	 56
3.1 Rancangan Penelitian	56
3.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	56
3.3 Sumber dan Jenis Data	57
3.4 Metode Pengumpulan Data	57
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	58
3.6 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional.....	59
3.7 Skala Pengukuran Variabel	62
3.8 Uji Reliabilitas	63
3.9 Uji Asumsi	64

3.10 Teknik Analisis Data.....	64
3.11 Langkah-langkah SEM.....	65
BAB 4. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	70
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	70
4.1.1 Profil Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	70
4.1.2 Profil Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi.....	71
4.1.3 Profil Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	73
4.2 Visi dan Misi Objek Penelitian	75
4.2.1 Visi dan Misi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil.....	75
4.2.2 Visi dan Misi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	76
4.2.3 Visi dan Misi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	76
4.3 Program Kerja Objek Penelitian	77
4.3.1 Program Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	77
4.3.2 Program Kerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	77
4.3.3 Program Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik.....	77
4.4 Struktur Organisasi	78
4.4.1 Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	78
4.4.2 Struktur Organisasi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	85
4.4.3 Struktur Organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	89
4.5 Analisis Deskriptif	92
4.6 Karakteristik Responden	92
4.6.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	93
4.6.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	94
4.6.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	95
4.6.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	96
4.6.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai.....	97
4.7 Deskripsi Variabel.....	97
4.7.1 Kepuasan Kerja.....	98
4.7.2 Budaya Organisasi	99
4.7.3 Komitmen Organisasi	101
4.7.4 Kinerja Pegawai	102
4.8 Hasil Uji Instrumen Penelitian	103
4.8.1 Uji Validitas	103
4.8.2 Uji Reliabilitas	104
4.9 Uji Asumsi SEM	105
4.9.1 Ukuran Sampel.....	105
4.9.2 Normalitas.....	105
4.9.3 Uji <i>Outlier</i>	106
4.9.4 Multikolinearitas	106

4.10 Hasil Analisis <i>Structure Equation Modelling</i> (SEM)	106
4.10.1 Hasil Kelayakan Model dengan <i>Goodness of Fit Indices</i>	106
4.9.2 Uji Kausalitas	108
4.11 Pembahasan	111
4.12 Keterbatasan Penelitian	118
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	119
5.1 Kesimpulan	119
5.3 Saran	119
DAFTAR PUSTAKA	120
LAMPIRAN-LAMPIRAN	127

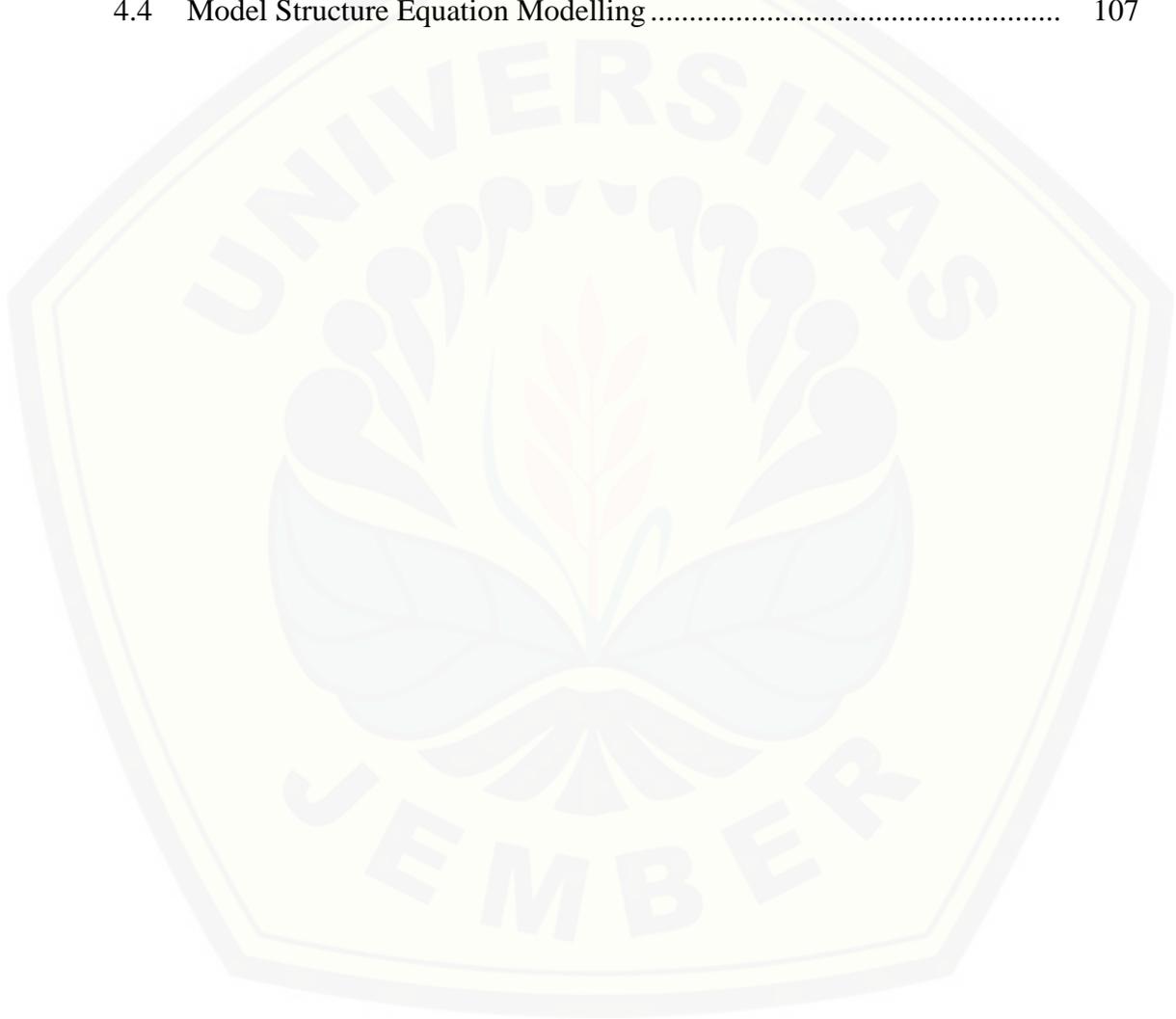


DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Tabel Jumlah Pencari Kerja, Lowongan Terbuka dan Penempatan Tenaga Kerja Kabupaten Jember Tahun 2012.....	8
1.2 Tabel Jumlah Pencari Kerja, Lowongan Terbuka dan Penempatan Tenaga Kerja Kabupaten Jember Tahun 2013.....	8
2.1 Tabel Budaya Kuata <i>Versus</i> Budaya Lemah	25
2.2 Tabel Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	47
3.1 Tabel Uji Kesesuai Model	69
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	93
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	94
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	95
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	96
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai	97
4.6 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Kerja	98
4.7 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Budaya Organisasi.....	99
4.8 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Komitmen Organisasi.....	101
4.9 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Pegawai	102
4.10 Tabel Hasil Uji Validitas	103
4.11 Tabel Hasil Uji Reliabilitas	105
4.12 Tabel Penilaian Kesesuaian Model.....	108
4.13 Tabel Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis.....	109
4.14 Tabel Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	111

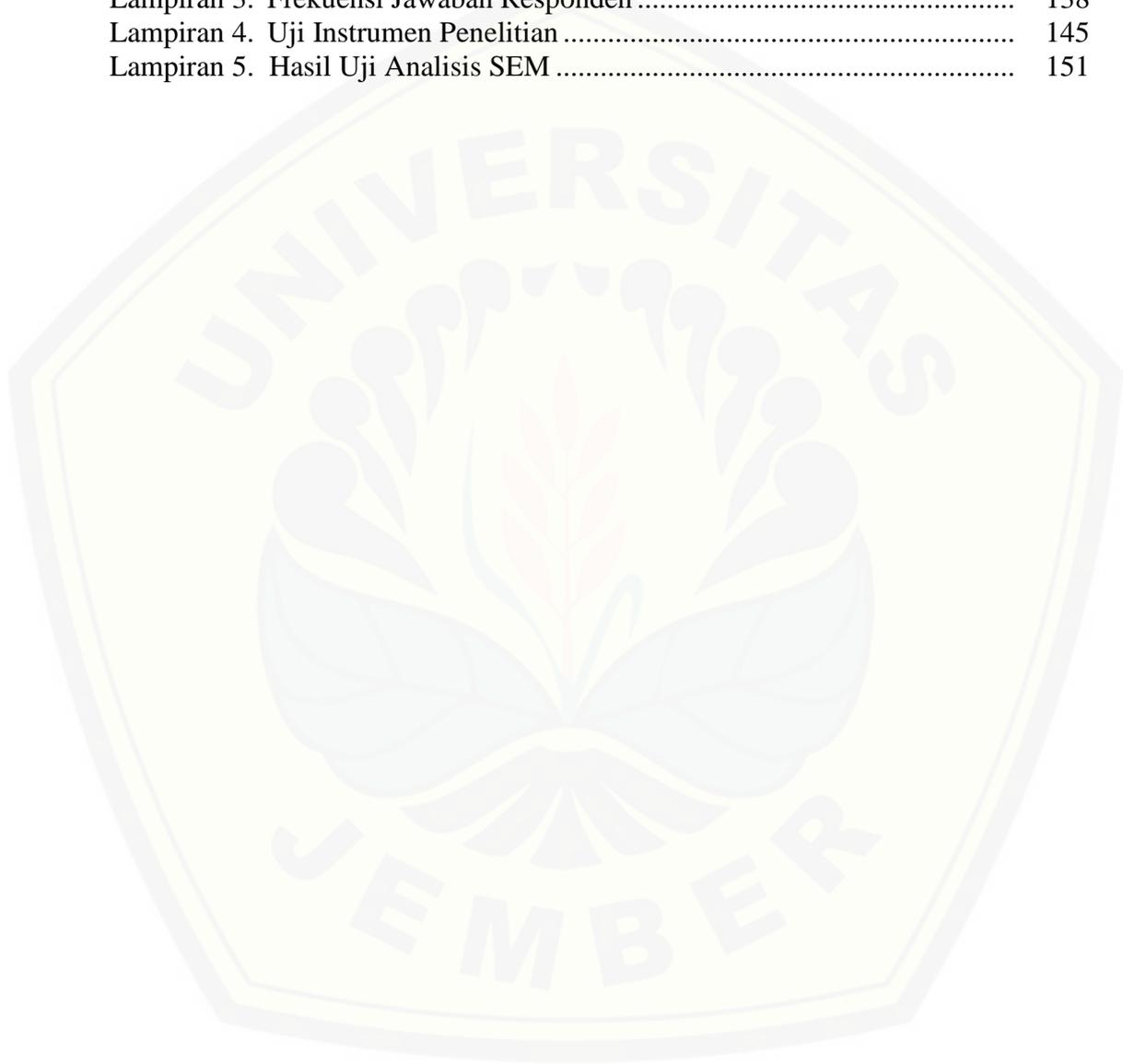
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Proses Terbentuknya Budaya Organisasi	21
2.2 Kerangka Konseptual Penelitian.....	51
4.1 Struktur Organisasi Dinas Kependidikan dan Pencatatan Sipil.....	79
4.2 Struktur Organisasi Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi	85
4.3 Struktur Organisasi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik.....	90
4.4 Model Structure Equation Modelling	107



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	127
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden	134
Lampiran 3. Frekuensi Jawaban Responden	138
Lampiran 4. Uji Instrumen Penelitian	145
Lampiran 5. Hasil Uji Analisis SEM	151



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Undang-undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut: Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan menurut Lewis dan Gilman (2005:22) mendefinisikan pelayanan publik adalah kepercayaan publik. Warga negara berharap pelayanan publik dapat melayani dengan kejujuran dan pengelolaan sumber penghasilan secara tepat, dan tepat dipertanggungjawabkan kepada publik. Pelayanan publik yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan menghasilkan kepercayaan publik. Dibutuhkan etika pelayanan publik sebagai pilar dan kepercayaan publik sebagai dasar untuk mewujudkan pemerintah yang baik.

Menurut Ratminto dan Winarsih (2006:245) pelayanan publik harus memiliki asas-asas dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dan perizinan yang harus diperhatikan salah satunya adalah empati dengan customer, transparansi biaya, kejelasan tata cara pelayanan, dan kepastian jadwal.

Pengertian pelayanan publik yang telah dijelaskan seharusnya pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat haruslah sesuai dengan aturan dan undang-undang, hanya saja dalam prakteknya pelayanan publik di Indonesia masih memiliki beberapa kelemahan salah satunya yaitu kurangnya respon pelayanan yang baik kepada masyarakat. Kondisi ini membuat keresahan khususnya di masyarakat. Kurangnya respon yang baik ini terjadi hampir disemua tingkatan unsur pelayanan publik, mulai pada tingkatan petugas pelayanan sampai dengan tingkatan ketua dari instansi atau organisasi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan.

Rendahnya kualitas pelayanan publik yang seringkali terjadi, penyalahgunaan wewenang oleh beberapa penyelenggara pelayanan publik menjadi salah satu masalah yang dihadapi pemerintahan di Indonesia sejak lama. Sistem birokrasi yang panjang dan tumpang tindihnya tugas turut melengkapi sulitnya pelayanan untuk diakses oleh masyarakat.

Biaya tambahan atau pungutan diluar ketentuan yang telah ada, informasi yang kurang jelas mengenai prosedur pelayanan tertentu serta waktu pelayanan yang dinilai lama, kualitas pelayanan publik dari pegawai yang dinilai belum maksimal. Dengan adanya masalah tersebut secara tidak langsung membuat masyarakat enggan untuk menggunakan pelayanan publik yang ada, jika dalam kondisi membutuhkan maka masyarakat cenderung akan mencari kemudahan dalam pelayanan publik dengan menggunakan jasa orang kedua atau yang disebut calo/perantara (Nurkhamid dalam Prawesti, 2010).

Meningkatkan mutu pelayanan publik, maka pemerintah mengeluarkan pedoman tentang perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan publik kepada masyarakat. Namun, hingga kini masyarakat masih menganggap bahwa kualitas pelayanan publik masih teramat rendah, terutama di daerah-daerah. Berbagai masalah masih muncul dari masalah birokrasi hingga sumber daya manusia yang masih kurang menguasai bidang tersebut (Tanjungpinangpos, 2015).

Penerapan kebijakan otonomi daerah di Indonesia menimbulkan harapan besar bagi masyarakat, terutama dalam hal peningkatan pelayanan publik. Hakikat desentralisasi adalah otonomisasi suatu masyarakat dalam wilayah tertentu. Pada otonomi daerah, urusan manajemen pelayanan menjadi kewenangan pemerintah daerah sehingga akan mendekatkan jarak antara pemberi pelayanan dan yang dilayani. Dalam hal ini Pemerintah daerah dianggap dapat lebih memahami keinginan penduduk lokal sehingga pengambilan keputusan dalam penyediaan pelayanan lebih responsif terhadap permintaan masyarakat (Hoessein, 2002).

Kabupaten Jember merupakan salah satu kabupaten dengan tingkat kualitas pelayanan publik yang kurang baik dengan adanya penilaian layanan informasi publik, Pemkab Jember berada diposisi bawah. Tahun 2016 Jember menduduki peringkat terbawah dari 38 kabupaten/kota di Jatim dan peringkat

tersebut menurun dibandingkan pada tahun 2015 yang menduduki peringkat 34. Dari sinilah bisa kita lihat sistem pelayanan publik di Kabupaten Jember (Korpri Online, 2016).

Harapan dari masyarakat khususnya masyarakat Jember adalah pelayanan publik yang baik serta sistem birokrasi yang mudah bisa mereka rasakan. Salah satu persoalan yang seringkali terjadi, tercermin dalam proses pembuatan akta kelahiran yang sulit diakses oleh masyarakat. Hak masyarakat untuk terdata oleh pemerintah terkadang terkendala beberapa hal, di antaranya birokrasi, standar pelayanan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, hingga permasalahan biaya menjadi penghalang atas kepemilikan akta.

Pelayanan publik di daerah Jember tidak luput dari berbagai permasalahan yang ada, diantaranya di beberapa instansi meliputi Dinas Penduduk dan Pencatatan Sipil, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik. Pelayanan publik yang baik akan sangat bergantung pada pihak-pihak yang ada didalamnya. Kualitas sumber daya manusia akan terpenuhi apabila kepuasan kerja sebagai unsur yang berpengaruh terhadap kinerja dapat tercipta dengan baik. Membahas kepuasan kerja tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Kepuasan karyawan selalu konsisten maka setidaknya organisasi selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Robbins (2001 : 148) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja. Menurut Locke dalam Sule (2002 : 211) kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja yaitu: jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan

kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji/upah, pengakuan kinerja dan kesempatan bertumbuh.

Budaya merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, 2005).

Budaya organisasi penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Konsep budaya organisasi menurut Schein (1992) merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik. Budaya organisasi memiliki fungsi penting dalam dinamika organisasi, misalnya memberikan identitas organisasi bagi para warga/anggota, membentuk memantapkan struktur dan kontrol, membantu dalam proses-proses sosialisasi mengenai kebiasaan serta tradisi-tradisi yang dianut oleh suatu organisasi, dan membentuk, memperkuat rasa kebersamaan, kesatuan, dan loyalitas di antara sesama warga/anggota organisasi. Hanya saja dalam prakteknya budaya organisasi yang terjadi di unit-unit pelayanan publik kabupaten Jember masih belum terkonsep dengan baik.

Sumber daya manusia akan menunjukkan pengaruh lebih baik jika mendapatkan komitmen dari pegawai. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat

dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan.

Luthan (1992), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraannya. Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena: Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1997).

Studi Gregson (1992) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dalam sebuah model pergantian akuntan yang bekerja. Cahyono dan Ghozali (2002) yang meneliti hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, menunjukkan bahwa komitmen organisasi di KAP lebih mendahului dari pada kepuasan kerja. Hasil Penelitian Dewita (2007) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional. Penelitian yang dilakukan Eva (2009) membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil penelitian Koesmono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan walaupun tidak signifikan. Hasil Penelitian Dewita (2007) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Hasil penelitian Samad (2005) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup positif. Hasil penelitian Masrukhin & Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. Hasil Penelitian Dewita (2007) Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Pembahasan mengangkat permasalahan yang terjadi pada Unit-Unit Pelayan Publik di Kabupaten Jember. Penelitian yang sama telah dilakukan oleh Priharjianto (2005) tentang kinerja pegawai di Unit-unit Pelayanan publik di kabupaten Sukoharjo . Penelitian sebelumnya hanya meneliti pada satu unit kerja yaitu Dinas Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Jakarta, sedangkan dalam penelitian ini meneliti tiga (3) unit kerja yang berbeda di Kabupaten Jember dan bertugas secara langsung memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Unit-unit yang dimaksud dalam objek penelitian ini meliputi:

1. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang membuat akta kelahirann, Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP).
2. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang memberikan pelayanan kartu kuning (kartu untuk pencari kerja).
3. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik yang memberikan surat ijin penelitian dan pendirian lembaga atau organisasi kemasyarakatan.

Masyarakat saat ini menuntut pelayanan yang lebih baik kepada organisasi pelayan publik, untuk itu organisasi pelayanan publik harus dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja organisasi tidak lepas dari kinerja pegawai yang menjalankan kegiatan operasional organisasi tersebut. Peningkatan kinerja organisasi dapat dilakukan dengan peningkatan kinerja pegawai. Meningkatnya kinerja pegawai akan mendorong kinerja organisasi menjadi lebih baik (Prawesti, 2010).

Salah satu fenomena yang terjadi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember, adalah kinerja pegawai harus ditingkatkan. Bahwa ada sejumlah pelayanan kependudukan yang harus dievaluasi, terutama dalam hal masa penyelesaian pembuatan kartu tanda penduduk dan akta kelahiran. Misalnya pembuatan akta kelahiran, selama ini 21 hari. Tentu harus di evaluasi, apakah di era modern dan super cepat ini masih 21 hari. Dan pembuatan KTP tujuh hari harus di evaluasi. Jangan-jangan tiga hari bisa selesai (beritajatim.com, 2016).

Fenomena lain terjadi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Memberitakan bahwa Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Jember tidak memiliki data jumlah perusahaan yang sudah membayar Tunjangan Hari Raya (THR) atau perusahaan yang belum membayar Tunjangan Hari Raya (THR)

kepada para karyawan di wilayah setempat.”Sejauh ini tidak ada perusahaan yang sanggup membayar Tunjangan Hari Raya THR karyawannya, namun ada satu kasus yang dilaporkan kepada Posko Pengaduan Tunjangan Hari Raya (THR) di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Jember yakni kepada Depo Aqua” Ujar Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Jember Ahmad Hariadi (antarjatim.com, 2016).

Berdasarkan uraian dan beberapa kajian empiris, adanya *gap research* serta fenomena yang ada di Dinas Penduduk dan Pencatatan Sipil, Dinas Tenaga Kerja dan transmigrasi dan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik di Kabupaten Jember maka perlunya penelitian ini dilaksanakan tentang **“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember”**. Agar tercipta peningkatan kualitas kerja pada pegawai di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember?
2. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember?
4. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember?
5. Apakah komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut ini:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan budaya kerja terhadap komitmen kerja di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh signifikan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan yang berguna bagi organisasi di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember maupun bagi pegawai. Manfaat bagi organisasi dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja pegawainya secara keseluruhan agar dapat memenuhi tanggung jawab pekerjaan dan tuntutan dari masyarakat. Sedangkan manfaat bagi pegawai diharapkan akan memperoleh perhatian yang lebih dari organisasi sebagai akibat dari kesadaran organisasi bahwa pegawai merupakan penunjang kinerja yang optimal.

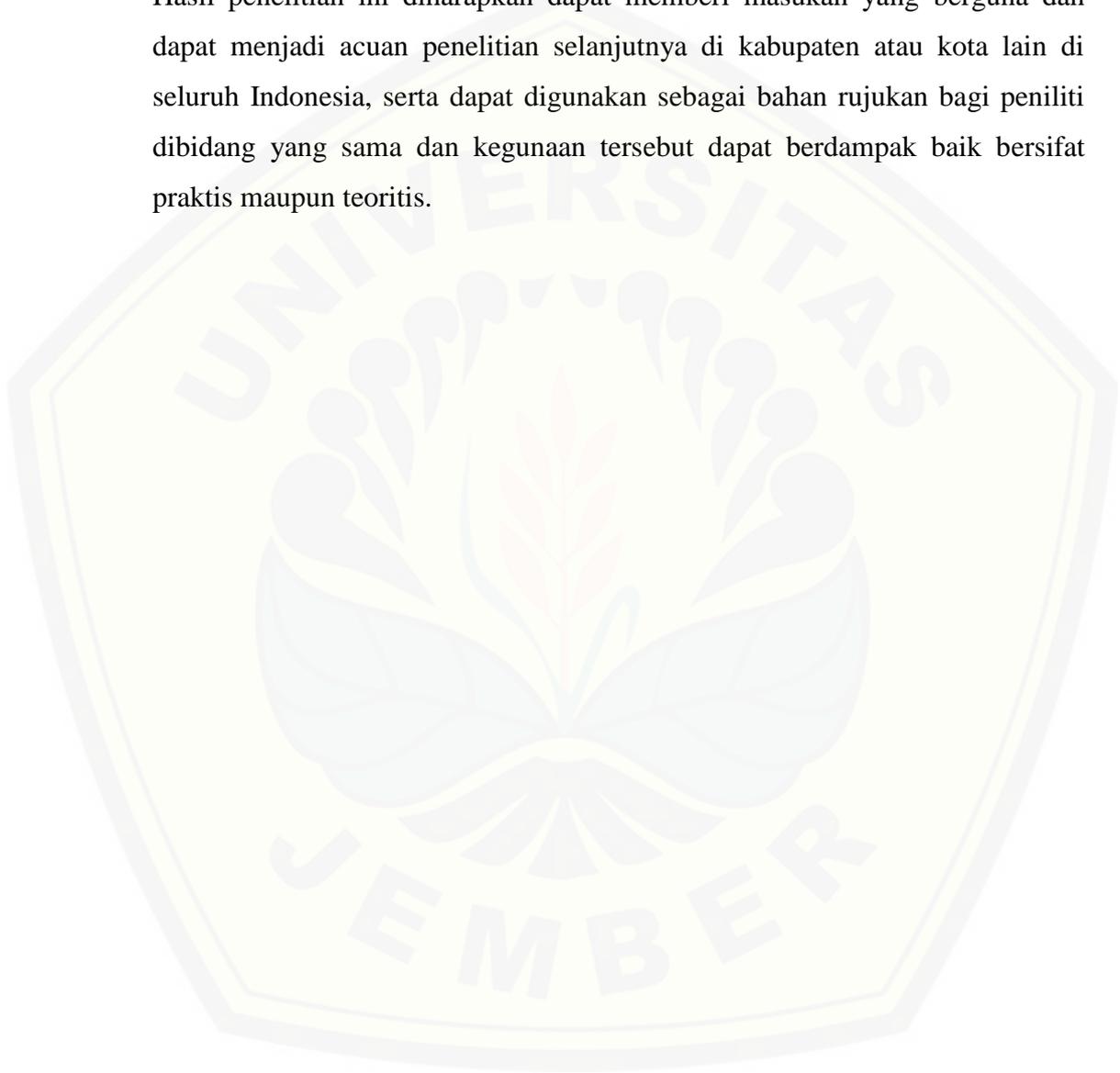
2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan serta menambah wawasan pemikiran dalam hal manajemen sumber daya manusia

khususnya mengenai obyek yang akan diteliti yaitu kepuasan kerja, budaya kerja, komitmen kerja dan kinerja pegawai serta dapat menjadi bahan media untuk mengaplikasikan teori yang berkaitan dengan obyek penelitian.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna dan dapat menjadi acuan penelitian selanjutnya di kabupaten atau kota lain di seluruh Indonesia, serta dapat digunakan sebagai bahan rujukan bagi peneliti dibidang yang sama dan kegunaan tersebut dapat berdampak baik bersifat praktis maupun teoritis.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaan apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Pada Unit-unit Pelayanan Publik kepuasan kerja sangat didambakan oleh semua pihak, karena Unit-unit Pelayanan Publik kegiatannya dimulai dari pengadaan barang sampai pada pelayanan kepada masyarakat yang penuh dengan tantangan baik secara psikologi maupun jasmani. Apabila pegawai Unit-unit Pelayanan Publik tidak mendapatkan kepuasan kerja maka ada kemungkinan akan terjadi penurunan kinerja pegawai di dalam organisasi.

Membahas tentang kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya terdiri dari dua kata yaitu kepuasan dan kerja. Kepuasan adalah sesuatu perasaan yang dialami oleh seseorang, dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan, sedangkan kerja merupakan usaha seseorang untuk mencapai tujuan dengan memperoleh pendapatan atau kompensasi dari distribusinya kepada tempat kerjanya (Wati, 2008). Menurut Handoko (1998 : 193) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Dole and Schroeder (2001) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999) kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan.

Menurut Locke dalam Testa (1999) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan

memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan. Sedangkan Robbins (2001 : 148-149) mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan kerja dapat diperoleh dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2005 : 3)

Vroom (1964) dalam Kadir dan Didik Ardiyanto (2003) menggambarkan kepuasan kerja adalah "memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang". Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen idiologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja. Dalam Robbins (1996) disebutkan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini yang seharusnya diterima. Igalens (1999), Nasarudin (2001), Koesmono (2005) kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang.

b. Karakteristik Kepuasan Kerja

Menurut Robbin (2001 : 148 – 149) dalam mengukur tingkat kepuasan dan tidak puasnya karyawan akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah pekerjaan yang diskrit. Dan faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja yang ditelitinya adalah sebagai berikut:

1. Sifat dasar pekerjaannya, merupakan karakteristik pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan

mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak yang menantang menciptakan frustrasi dari perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kemenangan dan kepuasan.

2. Penyeliaan, perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan meningkat apabila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian baik untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
3. Upah sekarang. Para karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segari dengan harapan mereka. Apabila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan dtandar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
4. Kesempatan promosi. Karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggungjawab yang lebih banyak dan status social yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.
5. Hubungan dengan rekan sekerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Faktor-faktor ini dinilai oleh Robbin pada satu skala baku dan dijumlahkan untuk menciptakan skor kepasan kerja keseluruhan.

Sedangkan menurut Luthans (1997 : 431) membagi beberapa indikator faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yakni terdiri atas lima indikator:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah. Karyawan menginginkan sistem gaji dan upah dan kebijakan promosi yang dipersiapkan seperti adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
2. Pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
3. Rekan kerja. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menuju ke kepuasan kerja yang meningkat.
4. Promosi pekerjaan. Promosi terjadi pada saat karyawan berpindah dari suatu pekerjaan keposisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggungjawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggungjawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

Merujuk dari beberapa pendapat tersebut bahwa dapat disimpulkan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasa kerja karyawan dalam rangka meningkatkan kinerjanya yaitu: sifat dasar pekerjaan/pekerjaan itu sendiri, penyeliaan, upah sekarang/pembayaran, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja.

c. Manfaat Kepuasan Kerja

Adapun manfaat dari kepuasan kerja menurut Strauss dan Saykes dalam Handoko (1998 ; 196) yaitu:

- a. Bahwa kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, lebih aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan (kadang-kadang) berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.
- b. Kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif dilingkungan kerja perusahaan.

2.1.2 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Terminologi tentang budaya organisasi tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa deskripsi yang menjelaskan hal terkait budaya organisasi. Budaya telah didefinisikan dengan berbagai cara, namun belum dapat ditentukan definisinya secara pasti (Ouchi dan Wilkins, 1985 dalam Dwi Cahyono dan Imam Ghozali, 2002). Memang secara alami budaya itu sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja (Robbins, 2002 : 253). Dalam hal ini Luthans (1998) mendefinisikan budaya sebagai norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Disiplin ilmu budaya sebenarnya berasal dari disiplin ilmu antropologi. Sekitar tahun 1979, kata budaya seringkali dikaitkan dengan organisasi. Pettigrew (dalam Sopiah, 2008: 127) dalam tulisannya di *Journal Science Quarterly* yang memuat istilah *organizational corporate culture* mendapat perhatian yang cukup luas baik dari kalangan akademisi, praktisi bisnis maupun *organization theoritist*.

Memahami konsep budaya organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah. Belum adanya kesepakatan atas konsep budaya menyebabkan adanya pemahaman yang bervariasi.

Budaya kerja pada sebuah organisasi terbentuk sejak satuan kerja atau organisasi tersebut berdiri. Pembentukan budaya kerja terjadi ketika suatu satuan kerja atau organisasi menghadapi suatu permasalahan yang berkenaan dengan keberlangsungan suatu organisasi yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal (Ndraha, 2003). 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 (Nawawi, 2003:65).

Kast dan Rosenzweig dalam Santoso (2005 : 5) mengungkapkan bahwa budaya adalah perangkat penting yang sama-sama dianut oleh para anggota suatu masyarakat yang terdiri dari pola cara berpikir, merasa, menggapai dan diperoleh dengan bahasa ataupun lambing yang menciptakan keunikan diantara berbagai kelompok manusia. Secara sederhana, budaya dapat didefinisikan sebagai “program kolektif dari pikiran dimana membedakan anggota satu kelompok manusia dengan yang lainnya, jumlah karakteristik umum yang mempengaruhi respon kelompok manusia pada lingkungannya sendiri.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.25/KEP/M.PAN/04/2002 tertuang pengertian budaya yang berasal dari bahasa sansekerta “budhayah” sebagai bentuk jamak dari kata “budhu” yang artinya akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental. Budidaya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris di kenal sebagai *culture* (latin – *cotere*) yang semula artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu (pengolah tanah pertanian), kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasikan nilai (*value*), karsa (*creativity*) dan hasil karyanya (*performance*). Budidaya juga dapat diartikan sebagai keseluruhan usaha rohani dan materi termasuk potensi-potensi maupun keterampilan

masyarakat atau kelompok manusia. Budaya selalu bersifat sosial dalam arti penerusan tradisi sekelompok manusia yang dari segi materialnya dialihkan secara historis dan diserap oleh generasi-generasi menurut “nilai” yang berlaku. Nilai disini merupakan ukuran-ukuran tertinggi bagi perilaku manusia.

Buku pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama” yang diterbitkan oleh Departemen Agama RI Inspektoral Jendral (2009 : 23) yang berhubungan dengan pengertian diatas menjelaskan bahwa secara sederhana, budaya kerja dapat juga berarti cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap kerja.

Secara praktis dalam buku Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara (2002 : 13) dapat dikatakan bahwa budaya kerja mengandung beberapa pengertian, yaitu:

1. Pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk segala instrument, system kerja, teknologi dan bahasa yang digunakannya.
2. Budaya terkait dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku dalam bekerja.
3. Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan, serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma yang ada dalam cara berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya ditengah-tengah lingkungan kerja tertentu.
4. Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interpedensi), baik sosial maupun lingkungan sosial.

Seminar KORPRI pada November (2001 : 7) dalam buku Budaya Kerja Organisasi Pemerintahan, berkesimpulan bahwa:

1. Budaya kerja adalah salah satu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
2. Budaya kerja dapat ikut menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.

3. Budaya kerja sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Burnett, Edward dalam Tika (2006 : 02) menyatakan:

“Culture or Civitization taken in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society”.

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat.

Budaya kerja sering juga disebut sebagai budaya organisasi. Organisasi sendiri menurut Schermerhorn dalam Tika (2006 : 9) mengartikan sebagai : *“Organization is a collection of people working together in a division of labor to achieve a common purpose”.*

Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan. Bernard dalam Tika (2006 : 3) mengartikan organisasi sebagai kerjasama dua orang atau lebih, suatu system dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Pengertian budaya, kerja dan organisasi yang dijelaskan diatas merupakan pengertian secara umum, sedangkan pengertian budaya kerja dalam organisasi tentunya lebih khusus, yaitu budaya dilingkungan organisasi. Budaya organisasi dapat terbentuk dalam waktu yang relative lama karena ia bersumber dan dapat dipengaruhi oleh budaya internal, budaya eksternal dan budaya besar (Wati, 2008 : 9).

Menurut Robbins (2002 : 246) dalam hal ini menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya, budaya dalam hal ini bias mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Memandang organisasi sebagai budaya dimana suatu sistem dari makna yang dianut bersama dikalangan para anggota adalah fenomena yang relatif baru. Berdasarkan kesepakatan yang luas bahwa definisi budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain.

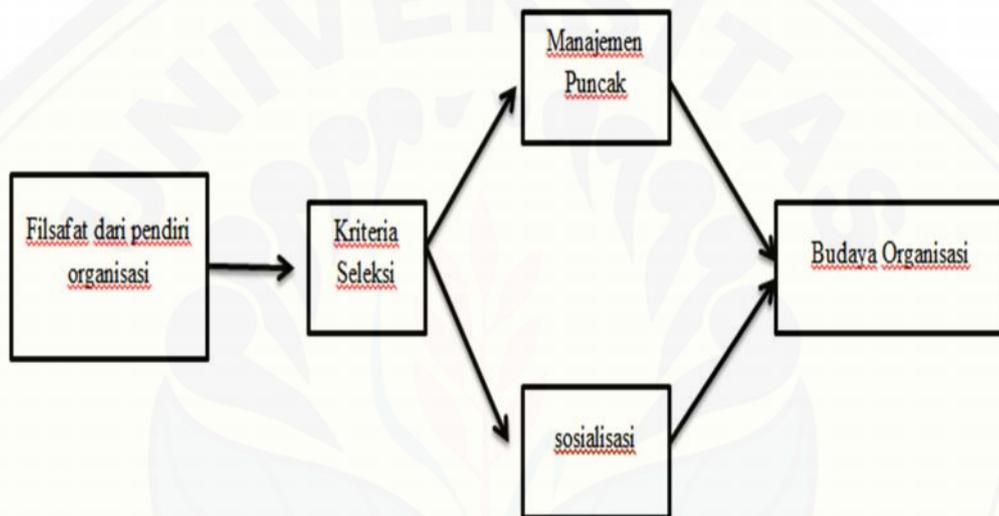
Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli. Paramita dalam Ndraha (2005 : 208) mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu golongan masyarakat. Robbins dan Judge (2011: 520) menegaskan “Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain”. Edy Sutrisno (2010: 2), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai- nilai (values), keyakinan- keyakinan (beliefs), asumsi- asumsi (assumptions), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai- nilai atau norma- norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah- masalah organisasi (perusahaan).

Robbins & Coulter (2010: 63) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi atau organizational culture adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama oleh dan mempengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi”. Dalam kebanyakan organisasi, nilai- nilai dan praktik- praktik yang dianut bersama (shared) ini telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar- benar sangat mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi dijalankan.

Beberapa definisi budaya organisasi menurut para ahli dapat diperoleh gambaran bahwa budaya organisasi umumnya menekankan pada keyakinan pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku organisasi untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik. Sehingga hal tersebut membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya (Wati, 2008).

b. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya kerja terbentuk begitu kesatuan kerja atau organisasi itu sendiri. *“being developed as they learn to cope with problem of external adaption and internal integration”* (Amnuai dalam Ndraha, 2005 : 76). Artinya pembentukan budaya kerja terjadi tatkala lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut pesatuan dan keutuhan organisasi (Amnuai dalam Ndraha, 2003 : 76).



Gambar 2.1 Proses terbentuknya budaya organisasi
Sumber Robbins (2002 : 262)

Kemudian Robbins (2002 : 261-262) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak baik. Dalam ini bagaimana suatu bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang dicapai dalam menerapkan/mengaplikasikan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan adaptasi/penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan.

Sedangkan Jerald Greenberg dan Robert A. Baron (2003: 5212) memberi perhatian pada tiga hal yang dapat menciptakan budaya organisasi, yaitu:

1. *Company founder* (pendiri perusahaan)

Budaya organisasi dapat dilacak, paling tidak sebagian, pada pendiri perusahaan. Individu ini sering mempunyai kepribadian yang dinamis, strong values, dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi harus bekerja. Karena dia memainkan peran penting dalam menerima staf pada awalnya, maka sikap dan nilai-nilai siap disampaikan pada pekerja baru. Sebagai hasilnya, pandangan mereka diterima orang dalam organisasi dan tepat seperti diinginkan selama pendiri masih berperan.

2. *Experience with the environment* (pengalaman dengan lingkungan)

Budaya organisasi sering berkembang diluar pengalaman organisasi dengan lingkungan eksternal. Setiap organisasi harus menemukan celah bagi dirinya dalam industry dan di pasar.

3. *Contact with others* (hubungan dengan orang lain)

Budaya organisasi juga berkembang di luar kontak antara kelompok individu dalam organisasi yang dating berbagi interpretasi kejadian dan tindakan dalam organisasi.

Dalam lingkungan budaya, terdapat 7 proses penting yang terkait antara budaya dan kinerja menurut Saffold (dalam Priharjanto, 2005: 48) antara lain:

a. Pembentukan iklim.

Budaya menentukan sifat-sifat setting organisasi yang dianggap relevan oleh para anggota organisasi.

b. Kontrol perilaku.

Budaya mengatur perilaku secara implisit dan sangat efektif. Hal ini dapat mengontrol proses perseptual dan proses emosi yang ada diluar jangkauan sistem kontrol standar, dan untuk membantu mensosialisasikan pada anggota baru.

c. Perumusan strategi.

Budaya mempengaruhi adaptasi organisasi terhadap lingkungan dengan menciptakan lingkungan organisasi melalui proses pengambilan keputusan internal organisasi.

d. Efisiensi sosial.

Budaya secara hirarki mengurangi ongkos transaksi yang dipakai dalam pelaksanaan struktur, pemantauan, dan perilaku pemberian penghargaan.

e. Upaya belajar organisasi.

Kapasitas budaya untuk menyimpan respon-respon emosional.

f. Integrasi dan diferensiasi.

Unsur-unsur budaya yang umum seperti bahasa pikiran, perasaan dan aktivitas, memadukan anggota-anggota menciptakan rasa solidaritas dan tujuan yang diyakini. Pada saat yang sama, pembeda (diferensiasi) unsur-unsur organisasi juga menjadi proses kultural yang hakiki yang mengemuka ketika sub budaya terbentuk.

g. Kepemimpinan.

Terciptanya dan digunakannya budaya merupakan suatu fungsi kepemimpinan

c. Budaya Organisasi Kuat

Menurut Sathe dalam Tika (2006 : 108) berpendapat bahwa budaya organisasi kuat adalah budaya kerja yang ideal. Dimana kekuatan budaya mampu mempengaruhi intensitas perilaku. Sedangkan Robbins dalam Tika (2006 : 108) bahwa budaya organisasi kuat adalah budaya dengan nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi.

Selanjutnya Robbins dalam Tika (2006 : 111) mengemukakan ciri-ciri budaya kuat, antara lain:

1. Menurunnya tingkat keluar karyawan.
2. Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
3. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan dan komitmen organisasi.

Soehardi Sigit (2003: 261-262) mengungkapkan dan menerangkan bahwa budaya organisasi dikatakan kuat, jika nilai- nilai budaya itu disadari, dipahami dan diikuti, serta dilaksanakan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Adapun tanda- tanda bahwa suatu budaya itu kuat adalah sebagai berikut:

1. Nilai- nilai budaya saling menjalin, tersosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota.
2. Perilaku anggota (karyawan) terkendalikan dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang tak tampak (*invisible*) atau informal.
3. Para anggota (karyawan) merasa *committed* dan loyal pada organisasi.
4. Ada partisipasi para karyawan pada organisasi.
5. Semua kegiatan berorientasi pada misi dan tujuan.
6. Ada '*shared meaning*' atau kebersamaan mengenai sesuatu yang dipandang berarti bagi para karyawan.
7. Para anggota karyawan tahu apa yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.
8. Ada perasaan rewarding pada anggota (karyawan), karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya.
9. Budaya yang berlaku sesuai dengan strategi dan menopang tujuan organisasi.

Tabel 2.1 Budaya Kuat Versus Budaya Lemah

Budaya Kuat	Budaya Lemah
Nilai-nilai diterima secara luas	Nilai-nilai hanya dianut oleh segolongan orang saja di dalam organisasi. Biasanya kalangan manajemen puncak.
Budaya memberikan pesan yang konsisten kepada karyawan mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.	Budaya memberikan pesan yang saling bertolak- belakang mengenai apa yang dipandang berharga dan penting.
Para karyawan sangat mengidentikkan jati diri mereka dengan budaya organisasi.	Para karyawan tidak begitu peduli dengan identitas budaya organisasi mereka.
Terdapat kaitan yang erat di antara penerimaan nilai- nilai dan perilaku para anggota organisasi	Tidak ada kaitan yang kuat antara nilai- nilai dan perilaku para anggota organisasi.

Sumber: Robbins dan Coulter (2010 : 65)

Sedangkan Sathe dalam Tika (2006 : 111) menyatakan ada tiga ciri khas budaya kuat, yaitu kekokohan nilai-nilai inti (*thickness*), penyebarluasan nilai-nilai (*excent of sharing*), dan kejelasan nilai-nilai (*clarity of erdering*).

d. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi dianggap sebagai sesuatu hal yang begitu kompleks. Untuk itu perlu pengukuran budaya organisasi yang bias diukur melalui indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaannya. Berikut ini adalah karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins & Colulter dalam Ardana (2009 : 167):

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.

4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

Untuk Pegawai Negeri Sipil budaya kerja berdasarkan pada keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002 tentang pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, tercantum rumusan 17 perilaku nilai-nilai dasar budaya kerja aparatur negara (tertuang dalam lampiran II) sebagai indikator peningkatan budaya kerja aparatur negara yaitu perilaku-perilaku yang dianggap perlu ditingkatkan untuk peningkatan fungsi pelayanan aparatur negara (baik kepada masyarakat, maupun ke dalam instansi sendiri dan antar instansi pemerintah). Definisi setiap karakteristik bersumber pada penjelasan tentang pengembangan budaya kerja aparatur negara pada Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (2004) dan uraian indikatornya untuk mengukur budaya kerja aparatur negara (Deptan, 2006). Dari tujuh belas indikator hanya diambil empat indikator yang mewakili budaya kerja aparatur negara diantaranya:

1. Integritas

Integritas adalah kepribadian yang dilandasi unsur keberanian, kejujuran, kebijaksanaan dan tanggung jawab sehingga menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat. Dengan integritas yang tinggi seorang pegawai akan selalu bertindak jujur yang pada akhirnya akan mendorong terwujudnya pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

2. Tanggungjawab

Tanggungjawab artinya kesediaan menanggung sesuatu, yaitu apabila salah wajib memperbaiki atau sanggup/berani dituntut atau diperkarakan karena

kesalahannya. Tanggungjawab dituntut untuk mendorong semangat akuntabilitas bagi pegawai dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

3. Kebersamaan

Kebersamaan adalah suatu sikap dan perilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama berada pada ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan. Kebersamaan sangat diperlukan dalam melaksanakan setiap kegiatan karena akan menumbuhkan perasaan senasib dan sepenanggungan. Persoalan yang rumit akan terasa mudah apabila dipikirkan bersama-sama.

4. Disiplin

Disiplin adalah sikap yang selalu taat pada aturan, norma dan prinsip-prinsip tertentu atau kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun. Sikap disiplin akan sangat membantu seseorang menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktunya dan sesuai dengan kondisi yang dipersyaratkan. Disiplin bertujuan untuk membentuk watak pegawai yang menghargai waktu dan bekerja secara sistematis dan terencana.

Secara khusus, Schein (dalam Ivancevic, 2005: 43) melihat budaya terdiri dari tiga tingkatan yaitu:

1. Perilaku dan artefak: merupakan tingkat budaya yang paling dimanifestasikan, terdiri dari lingkungan yang terbentuk secara fisik dan lingkungan sosial organisasi, misalnya: ruang fisik, moto, jargon dan perilaku anggota yang dapat dilihat.
2. Nilai dan keyakinan: terdiri dari keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang berhubungan dengan seperti apa seharusnya “kita dan bukan apa kita”. Selain keyakinan dan nilai, konsep budaya pada tingkat ini mencakup etos, filosofi, ideologi, kode etik, moral serta sikap.
3. Asumsi dasar yang melandasi: hal ini menunjukkan tingkat budaya yang tidak didasari dan telah dianut lama. Asumsi-asumsi dasar, seperti teori-teori yang digunakan, cenderung tidak dapat dibantah atau diperdebatkan, mencakup semangat, kebenaran dan konsep analitis transaksional.

e. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, budaya kerja memiliki manfaat dan fungsi yang berguna. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2009 : 248) adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota- anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar- standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Sunarto (2008: 8-9), budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi antara lain:

1. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.
2. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
3. Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi, artinya perusahaan memiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan.
4. Budaya organisasi berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi.
5. Budaya organisasi merupakan representasi dari ciri kualitas yang berlaku dalam organisasi tersebut.

6. Budaya organisasi merupakan pemberi semangat bagi para anggota organisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.
7. Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Keberhasilan pemimpin disebabkan karena ia memiliki visi dan misi yang kuat.
8. Salah satu fungsi budaya organisasi adalah untuk meningkatkan nilai dari *stakeholder* nya, yaitu anggota organisasi, pelanggan, pemasok dan pihak pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Ahli lain berpendapat, Schein dalam Tias (2006 : 11) menjelaskan fungsi-fungsi budaya organisasi diantaranya:

- a. *The problem of external adaptation and survival*, adalah fungsi budaya untuk beradaptasi dengan masalah-masalah eksternal dan menjaga kelangsungan hidup organisasi. Budaya yang dianut organisasi akan mampu mengatasi masalah dan tetap bertahan, oleh sebab itu organisasi harus mempunyai misi, strategi dan tujuan sebagai alat ukur keberhasilan organisasi.
- b. *The problem of internal integration*, adalah fungsi budaya organisasi untuk mengatasi masalah integral yang menyangkut konsep umum dan bahasa salam organisasi untuk membedakan antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lain, hokum ideologi, status dan kekuatan dalam organisasi.

Menurut Robbins (2003) ada beberapa manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu. Nilai – nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak

ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen – komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai – nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

Manfaat dari adanya budaya organisasi adalah budaya organisasi membantu mengarahkan SDM pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai department/unit kerja sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi, membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efektif dan efisien, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol. Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi SDM sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Wibowo dalam Wati, 2008 : 26).

2.1.3 Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya (Newstrom and Davis, 1993). Komitmen Organisasi menunjuk pada pengidentifikasi dengan tujuan organisasi, kemampuan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday, Steers & Porter,

1982). Komitmen pada organisasi ini menyangkut kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja, sehingga dalam pelaksanaan tugas sebagai bagian dari organisasi, pekerja memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang berbeda. Cara pertama diajukan oleh Porter (dalam Panggabean, 2004) yang mengatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker (dalam Panggabean, 2004) menggambarkan bahwa komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Secara garis besar, Meyer, Allen & Smith (1993) mengaggap komitmen sebagai sebuah keadaan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan karyawan dengan organisasi, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Sedangkan menurut Spector (2000), secara umum komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variable yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Greenberg dan Baron (1993) mengemukakan bahwa komitmen kerja merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (turnover).

Menurut Luthan (1995) Komitmen organisasi adalah

- a. Suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu.
- b. Keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi.

- c. Suatu kepercayaan tertentu di dalam, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut.

b. Aspek Komitmen Organisasi

Mowday, Porter, dan Steers (1983) menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki tiga aspek utama, yaitu :

a. Identifikasi

Identifikasi diwujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan pegawai adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada pegawai bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Disamping itu, dengan melakukan hal tersebut maka pegawai merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian yang utuh dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan.

c. Loyalitas

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun. Kesediaan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila pegawai merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

c. Prinsip dan Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2016 : 234) Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figure sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDm. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Lima prinsip kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan adalah:

1. Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya, pimpinan hanya pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak.
2. Memberikan tanggapan dengan empati.
3. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
4. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
5. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

Prinsip tersebut mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik, dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggung jawab tetap ada pada masing-masing pegawai (Priansa, 2016 : 235).

Komitmen organisasional dalam diri pegawai juga nampak dari beberapa hal menurut (Priansa, 2016 : 236) sebagai berikut:

1. Penyesuaian.

Melakukan upaya penyesuaian dengan organisasi dan melakukan hal-hal yang diharapkan oleh organisasi, serta menghormati norma yang berlaku dan hidup dalam organisasi, serta mentaati dan menuruti peraturan dan ketentuan yang berlaku di organisasi.

2. Meneladani.

Dengan cara membantu orang lain, menghormati dan menerima hal-hal yang dianggap penting oleh pimpinan, bangga menjadi bagian dari organisasi, serta peduli akan citra organisasi.

3. Mendukung secara aktif.

Dengan cara bertindak mendukung serta memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dan kepentingannya dengan misi organisasi.

4. Melakukan pengorbanan pribadi.

Dengan cara mendapatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, pengorbanan dalam hal pilihan pribadi, serta mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi walaupun keputusan tersebut tidak disenangi oleh pegawai tersebut.

Steers (1977) dalam McNeese-Smith (1996) membagi variabel komitmen organisasional dalam tiga kategori yaitu : (1) karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; (2). karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta (3). karakteristik tugas dan pengalaman kerjayang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

d. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2016 : 239) didalam bukunya menyebutkan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

1. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif) yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan mengalami resiko kerugian. Kunci komitmen afektif adalah *want to*.
2. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif) merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).
3. *Continuance Commitment* (Komitmen kontinu) merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

O'reilly dan Chatman (1986) juga mengatakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

1. Internalisasi nilai-nilai organisasi
2. Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
3. Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (compliance)

Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Kebanggaan terhadap organisasi.
3. Kepedulian terhadap organisasi.
4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.
5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.
6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional menurut Dyne dan Graham (2005) adalah:

1. Personal.

- a. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
 - b. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
 - c. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
 - d. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
 - e. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
 - f. Keterlibatan kerja (job involvement), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
2. Situasional.
- a. Nilai (Value) Tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, Inovasi, Kooperasi, partisipasi dan Trust akan mempermudah setiap anggota/karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota/karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para anggota/karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
 - b. Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
 - c. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota/karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota/karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota/karyawan akan menjadi komit.

3. Posisional.

- a. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota/karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena: semakin memberi peluang anggota/karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.
- b. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

2.1.4 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Suatu organisasi, baik itu pemerintah maupun swasta, selalu digerakan oleh sekelompok orang yang berperan aktif untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi tentunya tidak akan tercapai jika kinerja anggota atau pegawainya tidak maksimal. Menurut Mangkunegara (2002:67) dalam Pasolong (2010:176) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Mathis dan Jackson (2001) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala

(2009) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Benardin dan russel (2000) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil produksi yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Milkovich dan Boundreau (1997) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Pengertian kinerja pegawai menurut Simamora (1997: 327) adalah tingkat para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan. Adapun Robbins (1998: 259) mengemukakan kinerja pegawai sebagai banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.

Kinerja Pegawai bisa diterapkan ke beberapa dimensi yaitu: kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, waktu dalam bekerja dan kerjasama dengan rekan sekerja. Kualitas pekerjaan menghasilkan suatu proses data yang tepat, prosedur kerja yang tepat dan hasil kerja yang akurat. Kuantitas pekerjaan menghasilkan jumlah tugas yang terselesaikan meningkat, efisien dan kesalahan penyelesaian tugas berkurang. Waktu dalam bekerja tepat sesuai dengan jadwal waktu datang, istirahat dan pulang. Kerjasama dengan rekan sekerja yang memberikan gagasan dalam menyelesaikan tugas sehingga dapat bekerja dalam tim secara harmonis (Minner, 2001). Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2007: 9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2002: 58) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Rivai (2004: 426) mengemukakan kinerja pegawai merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Nitisemito (dalam Purba, 2004: 100) mengemukakan pendapat bahwa kinerja pegawai adalah tingkat terhadap mana para pegawai mencapai

persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson (Priharjanto, 2005: 52) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah seberapa besar pengaruhnya dalam memberikan kontribusi kepada organisasi yang terdiri dari: kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

b. Pengukuran Kinerja.

Kriteria pengukuran kinerja pegawai yang sering digunakan diantaranya kualitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absen dan amanah dalam menjalankan pekerjaan (Wati, 2008 : 32).

Dharma dalam Tias (2006 : 24) mengemukakan hamper seluruh cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Berdasarkan pendapat tersebut, indicator kinerja pegawai yang digunakan adalah:

1. Kuantitas pekerjaan , adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan pegawai. Jenis pekerjaan berkaitan dengan bidang tugasnya seperti bidang perencanaan, pengembangan, pelayanan, jumlah dan alat yang tepat untuk mengukur kinerja pegawai.
2. Kualitas pekerjaan, salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kualitas yang baik. Kualitas pekerjaan terdiri dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian pekerjaan.
3. Ketepatan waktu, salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai apabila menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat. Ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan.

Penilaian kinerja yang baik dapat menggambarkan yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai kinerja karyawan, apakah seorang pegawai sukses ata gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukur (Nawawi, 2003 : 395).

Indikator kinerja dalam pemerintahan merupakan rambu-rambu yang harus ditaati setiap pegawai (PNS) dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut Haryono dalam Wati (2008) pengukuran kinerja merupakan pembandingan antara:

1. Tupoksi dengan realisasinya.
2. Wewenang, tugas dan tanggungjawab personal (bawahan/atasan) dengan realisasinya.
3. Realisasi dengan ukuran DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) PNS.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Bab 1 ketentuan umum pasal 7 poin ke dua yaitu, penilaian sasaran kerja pegawai sebagaimana pada ayat (1) meliputi aspek:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Waktu
- d. Biaya

Pada pasal 10 dalam hal PNS :

- a. Melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan atau pejabat yang berkaitan dengan tugas jabatan; dan /atau
- b. Menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan;

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

4. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

5. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

7. Inisiatif (*Initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Mahmudi (2005:21), yaitu :

1. Faktor personal (Individu), meliputi : Pengetahuan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan pimpinan atau team leader.
3. Faktor team, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, keserataan dan kekompakan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi

Menurut Harbani dalam Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Menurut Mangkunegara (2007: 13) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut McAfee dan Champagne (dalam Murdoko, 2006) adalah sebagai berikut:

- a. Motivasi, merupakan daya gerak yang mendorong manusia untuk bertindak. Jika motivasi kuat maka daya dorong untuk terciptanya kinerja yang baik akan kuat pula.
- b. Pendidikan dan pelatihan, merupakan upaya untuk meningkatkan berbagai pengetahuan dan ketrampilan. Hal ini juga merupakan usaha untuk memungkinkan perubahan sikap yang dilandasi motivasi untuk berprestasi.
- c. Pengalaman, pada dasarnya membuat individu lebih mengenal dan memahami proses kerjanya sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.
- d. Teknologi, pada dasarnya penggunaan teknologi modern akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan penggunaan peralatan tradisional.

Berdasarkan penelitian Mc.Clelland (dalam Mangkunegara, 2007: 28), dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan pegawai yang lainnya antara lain: pada pegawai yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat, pegawai memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan

pekerjaannya, pegawai senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya, pegawai yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan, pegawai yang lebih senang bertanggungjawab secara personal atas tugas yang dikerjakan, pegawai yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri, pegawai kurang istirahat cenderung inovatif, dan pegawai yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

d. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Keban (2004 : 109) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama ini.

Fadel (2009 : 195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

a. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

d. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

e. Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

Pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

- a. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.
- b. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- c. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
- d. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
- e. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- f. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
- g. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- h. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Mahsun (2006) bahwa indikator kinerja terdiri dari :

1. Pelayanan yang tepat waktu dan berkualitas.
2. Tingkat keterampilan pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja,
3. Kehadiran/keterlambatan

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Awal ide penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Sebagai pertimbangan dalam penelitian ini digambarkan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilaksanakan, antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Ringkasan Hasil
1.	Lydia Wairimu Wambugu (2014)	<i>Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu II Power Plant)</i>	Analisis Regresi	Hasil penelitian: Ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

2.	Salman Habib, Saira Aslam, Amjad Hussain, Sana Yasmeen, dan Muhammad Ibrahim (2014)	<i>The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention</i>	SPSS	Jadi temuan penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi adalah unsur penting yang sangat mempengaruhi komitmen karyawan, kepuasan kerja dan retensi.
2.	Moon M. Jae (2000)	<i>Organizational Commitment Revisited in New Public Management</i>	SEM	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi baik intrinsic maupun ekstrinsik dan budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan positif pada level kurang dari 1% terhadap komitmen organisasional.
3.	Helms, Marilyn M dan Rick Stern (2001)	<i>Exploring the factors that influence employees perceptions of their organisastions culture</i>	MANOVA	Budaya organisasi yang kondusif mampu memberikan persepsi yang baik dari karyawan untuk tetap menjadi bagian organisasi
4.	Suliman (2002)	<i>Is it Really a Mediating Construct?</i>	<i>Moderating Regression Analysis</i>	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
5.	Md. Zabid Abdul Rashid Murali Sambasivan dan Julian Johari (2003)	<i>The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance</i>	SEM	Budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Penelitian Sambasivan dan Johari (2003) juga menemukan pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai
6.	Suharto dan Budi Cahyono (2005)	Budaya Organisasi , Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia di sektretariat DPRD Propinsi	Analisis Regresi	ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel independent (budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja) dengan kinerja pegawai, baik secara individu maupun secara bersama-sama. Besarnya

		Jawa Tengah		
7.	Kathryn E. Jandeska dan Maria L. Kraimer (2005)	<i>Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors</i>	SEM	kontribusi untuk ketiga variabel independent dalam membentuk kinerja pegawai adalah sebesar 57.6% Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasional dan kepuasan karier, selain itu penelitian Jandeska dan Kraimer (2005) juga menunjukkan pengaruh yang signifikan positif komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.
8.	Duong Manh Cuong dan Swierczek (2008)	<i>Corporate culture, Leadership competencies, job satisfaction, job commitment, and job performance: A comparison of companies in Vietnam and Thailand</i>	SPSS	Budaya perusahaan, kepemimpinan, kepuasan kerja, komitmen kerja Berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pekerjaan
9.	Njugi Anne wanjiku dan Nickson Lumwagi agusioma (2014)	<i>Effect of Organisation Culture on Employee Performance in Non Governmental Organizations</i>	SPSS	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar pada kinerja.
10.	Siniša miti 1, jelena vukonjanski2, edit terek1, bojana gligorovi 2, Katarina zori 3 (2016)	<i>Organizational Culture And Organizational Commitment: Serbian Case</i>	SPSS	Hasilnya menunjukkan korelasi yang signifikan secara statistik antara dimensi diamati dari budaya organisasi dan dimensi komitmen organisasi. Efek prediksi yang signifikan secara statistik dari dimensi tertentu budaya organisasi pada dimensi komitmen organisasi.
11.	Akhtar Shoaib Ch., Naseer Zainab, Haider Maqsood dan Rafiq Sana (2013)	<i>Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Comparative Study of Public and Private Organizations</i>	SPSS	Hasil menunjukkan bahwa budaya memiliki hubungan yang paling signifikan dengan komitmen.
12.	Huma Abid Alvi, Mehmood Hanif,	<i>Impact of Organizational</i>	Analisis Regresi	Budaya Birokrasi memiliki pengaruh yang

	Muhammad Shahnawaz Adil, Rizwan Raheem Ahmed, Ph.D., Jolita Vveinhardt, Ph.D. (2014)	<i>Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction</i>		signifikan terhadap Komitmen Karyawan, sedangkan variabel budaya inovatif memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap Komitmen Karyawan.
13.	Ali Ibrahim Mohamed dan Ahmed Ali Shiekh Abukar (2013)	<i>The impact of organizational culture on employees Performance of mogadishu universities</i>	SPSS	Studi ini menemukan signifikansi korelasi positif yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan; ini berarti bahwa hasil dari budaya organisasi yang baik adalah kinerja karyawan yang tinggi.
14.	Prof. Dr. Muhammad Ehsan Malik, Dr. Samina Nawab, Basharat Naeem dan Rizwan Qaiser Danish (2010)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment of Teachers in Public Sector of Pakistan</i>	Analisis regresi	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi anggota fakultas. Dengan indikator komitmen dan kepuasanyaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan, gaji, rekan kerja dan kesempatan untuk promosi.
15.	Azman Ismail dan Mohd Ridwan Abd Razak (2016)	<i>Effect of job satisfaction on Organizational commitment</i>	SmartPLS path model	Hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, kepuasan intrinsik secara bermakna dikaitkan dengan komitmen organisasi.
16.	Syed Mohammad Azeem (2010)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman</i>	Analisis Regresi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata kepuasan kerja dan komitmen organisasiberada di sisi moderat. Sebuah hubungan yang positif moderat signifikan yang ditemukan antara aspek kepuasan kerja, faktor demografi, dan komitmen organisasi. Pengawasan, membayar, kepuasan kerja secara keseluruhan, usia, dan masa kerja yang prediktor signifikan dari komitmen organisasi.
17.	McNeese-Smith, Donna (1996)	<i>Increasing Employee Productivity, Job</i>	Analisis regresi	Produktifitas dan kepuasan kerja

	<i>Satisfaction, and Organizational Commitment</i>		berkorelasi $r = .25$ ($p = .001$) - Produktivitas dan komitmen organisasi berkorelasi $r = .31$ ($p = .001$) - Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkorelasi $r = .39$ ($p = .001$)
18.	Fey dan Dennison (2002)	<i>Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia and Sweden</i>	SEM Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang berkembang baik dan teratur dalam organisasi akan berpengaruh meningkatkan komitmen organisasi

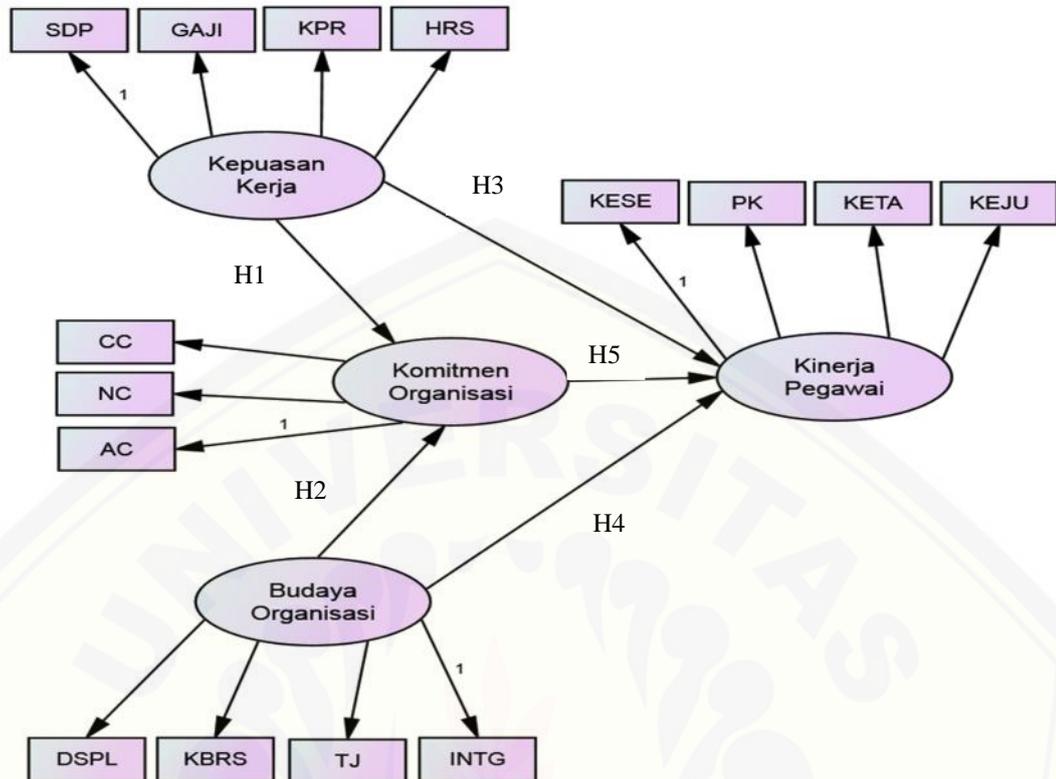
Sumber: *Journals Online*, 2016

Penelitian yang dilakukan memiliki perbedaan-perbedaan dengan penelitian terdahulu, akan tetapi penelitian ini mengembangkan hal-hal yang telah diteliti oleh penelitian sebelumnya. Perbedaan pada penelitian ini terletak pada obyek, lokasi, waktu, variabel-variabel yang dianalisis, indikator-indikator yang diteliti, maupun metode analisis yang digunakan.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Bagian ini, peneliti mengajukan kerangka konseptual. Dalam kerangka konseptual penelitian yang diajukan meliputi variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian
 Sumber: Kathryn E.Jandeska dan Maria L.Kraimer (2005)

Keterangan:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Indikator Kepuasan Kerja: | 3. Indikator Komitmen Organisasi: |
| SDP: Sifat Dasar Pekerjaan | AC: <i>Affective Commitment</i> |
| Gaji | NC: <i>Normative Commitment</i> |
| KPR: Kesempatan Promosi | CC: <i>Countinuanse Commitment</i> |
| HRS: Hubungan dengan Rekan Sekerja | |
| 2. Indikator Budaya Organisasi: | 4. Indikator Kinerja Pegawai: |
| INTG: Integritas | KESE: Kesetiaan |
| TJ: Tanggungjawab | PK: Prestasi Kerja |
| KBRS: Kebersamaan | PETA: Ketaatan |
| DSPL: Disiplin | KEJU: Kejujuran |

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, maka hipotesis dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Para pakar/ahli terdahulu telah menyatakan dalam penelitiannya bahwa apabila seseorang telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi maka secara otomatis dengan penuh kesadaran mereka akan meningkatkan tingkat komitmen yang ada dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Luthans (1995) dan Ganzach (1998) yang menyatakan bahwa variabel yang positif terhadap kepuasan kerja yaitu tipe pekerjaan itu sendiri, gaji atau bayaran, kesempatan mendapatkan promosi, atasan dan rekan kerja dapat terpenuhi maka komitmen terhadap organisasi akan timbul dengan baik sehingga kepuasan akan berdampak terhadap komitmen organisasional. Hasil Penelitian Malik, Nawab, Naeem, dan Danish (2010) menunjukkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi anggota fakultas, dengan indikator komitmen dan kepuasan yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan, gaji, rekan kerja dan kesempatan untuk promosi. Hasil penelitian bahwa kepuasan kerja secara signifikan terkait dengan komitmen organisasi, kepuasan intrinsik secara bermakna dikaitkan dengan komitmen organisasi (Ismail dan Razak, 2016).

Menurut Gregson (1992) kepuasan kerja adalah sebagai pertanda awal komitmen organisasional. Suwandi dan Indriantono (1999) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasional mendahului kepuasan kerja. Ghozali dan Cahyono (2002) menyatakan bahwa hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Hasil penelitian Dewita (2007) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan Eva (2009) membuktikan bahwa

variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasioanl. McNeese-Smith dan Donna (1996) dalam penelitiannya kepuasan kerja berkorelasi $r = 0.39$ terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dan data empiris, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember.

2.4.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Apabila pegawai merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa nyaman. Penelitian yang dilakukan oleh Jandeska dan Kraimer (2005), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Alvi, Hanif, Adil, Raheem dan Jolita (2014) menunjukkan bahwa budaya organisasi yaitu budaya birokrasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan sedangkan budaya inovatif memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap komitmen karyawan.

Budaya organisasi menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi (Shoaib, Zainab, Maqsood, Sana, 2013). Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen, dan Ibrahim (2014) dalam penelitiannya membuktikan bahwa budaya organisasi adalah unsur penting yang sangat mempengaruhi komitmen karyawan, kepuasan kerja dan retensi. Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dan data empiris, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember.

2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian Samad (2005) menyatakan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan cukup positif. Hasil penelitian Masrukhin &

Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga cenderung meningkat. Hasil Penelitian Dewita (2007) Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian memperlihatkan hubungan positif yang kuat antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan (Soon HeeKim, 2002). Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dan data empiris, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember.

2.4.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wanjiku dan Agusioma (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Wambugu (2014) membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Koesmono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. Hasil penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan walaupun tidak signifikan. Hasil Penelitian Dewita (2007) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Prihariyanto (2005) budaya organisasi menunjukkan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sambasivan dan Johari (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mohamed dan Abukar (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi menemukan signifikan korelasi positif yang kuat terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dan data empiris, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember.

2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan strategis maupun untuk merekayasa ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi (Vandenberg dan Lance, 1992). McNeese-Smith (1996) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Suliman (2002) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen mengarah pada beberapa hasil perilaku spesifik. Pertama, karyawan yang berkomitmen tinggi harus memiliki suatu keinginan kuat dan senantiasa untuk tinggal dalam organisasi. Hasil adalah implisit dalam definisi komitmen. Bahkan sasaran perilaku yang demikian harus dimanifestasikan dalam memelihara karyawan berikutnya. Sebagai tambahan, komitmen diharapkan menjadi terkait dengan anteseden. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada tujuan di sebuah organisasi dan memiliki sikap yang positif harus menjadi lebih mungkin untuk memiliki keinginan kuat untuk datang bekerja dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan (Steers, 1977).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berhubungan tetapi keduanya merupakan sikap yang dapat dibedakan. Kepuasan kerja berhubungan dengan tanggapan efektif terhadap lingkungan kerja dengan segera. Komitmen organisasional lebih stabil dan tahan lama (Norrish dan Niebuhr dalam Irwansyah 2005). Komitmen dianggap penting bagi organisasi karena : (1) Pengaruhnya pada turnover, (2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan (Morrison, 1997). Berdasarkan uraian penelitian terdahulu dan data empiris, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Pada proses penelitian ini menekankan teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka. pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan survey yang meneliti dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner-kuesioner untuk mengumpulkan data. Rancangan penelitian yang akan digunakan untuk menganalisis adalah tipe *confirmatory research*, karena penelitian ini bermaksud menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel dengan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun dan Efendi, 2009: 75). Penelitian ini juga termasuk kedalam penelitian *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2012: 21) penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lain. Sedangkan karakteristik ini bersifat replikasi, sehingga hasil uji hipotesis harus didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya, dengan kondisi lain yang kurang lebih sama atau menolak teori sebelumnya sesuai dengan hasil pengujian hipotesisnya.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Kegiatan ini dilakukan ditiga (3) objek yaitu di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Jember (Jl. Kartini No.02 Jember), Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Jl. Letjen S. Parman No. 89 Jember), dan Dinas Penduduk dan Pencatatan Sipil (Jl. Jawa No. 18 Sumbersari – Jember). Dengan ruang lingkup penelitian yang difokuskan pada kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai dan objek yang diteliti adalah aparatur negara dalam hal ini adalah Pegawai Negeri Sipil. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Juni 2017.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

3.3.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Sumber Internal yaitu pegawai yang menjadi objek penelitian sebagai responden, yang meliputi data-data tentang karakteristik responden penelitian, persepsi responden tentang pengaruh variabel kepuasan kerja, budaya kerja, komitmen kerja, dan kinerja pegawai berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Sumber Eksternal yaitu berasal dari pihak-pihak lain (di luar responden penelitian) meliputi data dokumentasi tentang karakteristik obyek penelitian (jumlah keseluruhan pegawai, struktur pendidikan, lama bekerja dan lain-lain).

3.3.2 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, adalah data mengenai pendapat responden tentang Kepuasan kerja, budaya kerja, komitmen kerja dan kinerja pegawai yang diperoleh secara langsung dari responden dengan memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner.
2. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Dalam penelitian ini, data sekunder hanya mendukung pengumpulan data awal sebagai output penelitian. Data sekunder yang dimaksud adalah data yang peneliti dapatkan dari berita-berita terkait tentang kinerja pegawai di unit-unit pelayanan publik Kabupaten Jember.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari

penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa kegiatan di antaranya:

1. Kuesioner, daftar pertanyaan/ Pernyataan (item) terstruktur yang ditunjukkan kepada pegawai yang terpilih sebagai sampel penelitian. Desain kuesioner disusun dengan menggunakan skala likert.
2. Studi Pustaka (*Library Research*), yaitu cara mengumpulkan data melalui media kepustakaan berupa buku-buku, jurnal-jurnal, Undang-Undang mengenai kepegawaian, dan literatur lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi dan Sampel

Populasi yaitu kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Imam Ghazali, 2004). Adapun yang menjadi alasan objek penelitian ini adalah seluruh pegawai di Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember yaitu Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Honorer meliputi:

1. Dinas Penduduk dan Pencatatan Sipil, sejumlah 60 pegawai
2. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi, sejumlah 30 pegawai
3. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, sejumlah 36 pegawai

Jumlah populasi adalah 126 pegawai, karena keterbatasan maka penelitian dilakukan secara sampling. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus.

3.6 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

3.6.1 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Variabel Exogenous/Independen (X_1 = Kepuasan Kerja)

2. Variabel Exogenous / Independen (X_2 = Budaya Organisasi)
3. Variabel Intervening (Y_1 = Komitmen Organisasi)
4. Variabel Endogenous / Dependen (Y_2 = Kinerja Pegawai)

3.6.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk memberikan batasan ruang lingkup permasalahan dan konsep pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini bisa mengukur variabel yang masih berbentuk konsep. Untuk memberikan petunjuk dalam operasional variabel penelitian digunakan indikator-indikator untuk membantu mengukur variabel. Indikator dari masing-masing variabel penelitian sebagai berikut:

1. Indikator kepuasan kerja dan pengertian meliputi:
 - a. Sifat dasar pekerjaan
Sifat dasar pekerjaan merupakan karakteristik pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan/pegawai.
 - b. Gaji
Gaji adalah suatu balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - c. Kesempatan promosi
Kesempatan dimana seseorang karyawan dapat memperbaiki posisi jabatannya.
 - d. Hubungan dengan rekan sekerja
Hubungan dengan rekan sekerja merupakan salah satu bagian dari kebutuhan akan interaksi sosial didalam suatu perusahaan.
2. Indikator budaya organisasi dan pengertian meliputi:
 - a. Integritas
Integritas adalah kepribadian yang dilandasi unsur keberanian, kejujuran, kebijaksanaan dan tanggung jawab sehingga menimbulkan kepercayaan dan rasa hormat.
 - b. Tanggungjawab

Tanggungjawab artinya kesediaan menanggung sesuatu, yaitu apabila salah wajib memperbaiki atau sanggup/berani dituntut atau diperkarakan karena kesalahannya.

c. Kebersamaan

Kebersamaan adalah suatu sikap dan perilaku sekelompok individu yang secara bersama-sama berada pada ruang atau waktu yang sama menunjukkan tingkah laku secara spontan serta memikirkan hal yang rumit bersama-sama.

d. Disiplin

Disiplin adalah sikap yang selalu taat pada aturan, norma dan prinsip-prinsip tertentu atau kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan sekalipun.

3. Indikator komitmen organisasi dan pengertian meliputi:

a. *Affective Commitment*

Affective Commitment (Komitmen Afektif) yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan mengalami resiko kerugian. Kunci komitmen afektif adalah *want to*.

b. *Normative Commitment*

Normative Commitment (Komitmen Normatif) merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri pegawai, berisi keyakinan pegawai akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

c. *Countinuanance Commitment*

Countinuanance Commitment (Komitmen Kontinu) merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

4. Indikator kinerja pegawai dan pengertian meliputi:

d. Kesetiaan

Kesetiaan, yaitu tekat dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.

e. Prestasi Kerja

Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

f. Ketaatan

Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.

g. Kejujuran

Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Malhotra (2005 : 298), skala likert adalah skala yang digunakan secara luas yang meminta responden menandai derajat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing dari serangkain pernyataan mengenai obyek stimulus. Pada umumnya, masing-masing item skala mempunyai lima kategori yang berkisar antara “sangat tidak setuju sampai dengan “sangat setuju”, pada setiap pernyataan diberi skor numerik berkisar 1 sampai dengan 5. Adapun pengukuran hasil jawaban responden adalah sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1
2. Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
3. Tidak Pasti (TP) dengan skor 3
4. Setuju (S) dengan skor 4
5. Sangat Setuju (SS) dengan skor 5

Variabel kepuasan kerja menggunakan pengukuran hasil jawaban sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Puas (STP) dengan skor 1
2. Tidak Puas (TP) dengan skor 2
3. Ragu-Ragu (R) dengan skor 3
4. Puas (P) dengan skor 4
5. Sangat Puas (SP) dengan skor 5

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Reliabilitas

Reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu instrument dapat dikatakan reliabel atau handal bila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0,7.

3.8.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2013:52). Mengukur validitas dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk atau variabel. Apabila korelasi masing-masing skor pertanyaan dengan skor total menunjukkan hasil yang signifikan atau kurang dari $\alpha = 0,05$ maka kuisisioner dikatakan valid.

3.9 Uji Asumsi

3.9.1 Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.01. Data dapat

disimpulkan normal jika nilai *critical ratio sweknees value* dibawah harga mutlak 2.58 (Ghozali , 2005). Tujuan dari uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak condong ke kiri atau ke kanan (Santoso, 2003 : 34).

3.9.2 *Multivariate Outlier*

Multivariate Outlier adalah suatu kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel-variabel kombinasi (Hair dalam Ghozali, 2004). Diteksi terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan memperhatikan nilai *Chi-Square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) 21 yaitu jumlah indikator pada tingkat signifikansi $p < 0.001$. Nilai Mahalonabis distance $\div 2$ (21, 0.0001) = 46.79. Berarti semua kasus yang mempunyai maholonabis distance yang lebih besar dari 46.79 adalah multivariate outliers.

3.10 Teknik Analisis Data

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk memilih pertanyaan-pertanyaan terkait penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan dimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Teknik analisis data menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan program/perangkat lunak IBM SPSS *Analisis of Moment Structure* (AMOS) (Ghozali, 2004) dengan teknik *Full Structural Equation Model*.

1. Ukuran Sampel

Ukuran sampel yang harus dipenuhi dalam permodelan ini adalah minimum berjumlah 100-200 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter (Ferdinand, 2002:77).

2. Normalitas dan Linearitas

Asumsi yang paling fundamental dalam analisis multivariat adalah normalitas yang merupakan bentuk suatu distribusi normal. Suatu distribusi data yang tidak membentuk distribusi normal, maka data tersebut tidak normal dan hasil analisis dikhawatirkan menjadi bias, sebaliknya data dikatakan normal jika data membentuk suatu distribusi normal. Asumsi normalitas data terpenuhi atau tidak sehingga dapat diolah lebih lanjut dalam permodelan SEM, maka sebaran data harus dianalisis terlebih dahulu. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika Critical Ratio (CR), skewenes (kemiringan) atau CR curtosis (keruncingan) tidak lebih dari $\pm 2,58$. (Santoso, 2007)

3. Angka ekstrim (*Outliers*)

Outlier adalah sebuah observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrim baik secara universal maupun multivariat yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi–observasi lainnya.

4. *Multicollinearity*

Asumsi multicollinearity mengharuskan tidak adanya korelasi yang sempurna atau besar diantara variabel-variabel independen. Multikolinearitas dapat dideteksi dari determinan matriks kovarian. Pengujian terhadap gejala multikolinieritas antar dimensi adalah apabila korelasi antar dimensi atau konstruk < 0.85 dan ini berarti tidak terkena multikolinieritas.

3.11 Langkah-langkah SEM

1. Pengembangan model teoritis

Pengembangan model dalam SEM, adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Tanpa dasar teoritis yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan karena, SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, melainkan digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik. SEM bukan untuk menghasilkan kausalitas, melainkan membenarkan adanya

kausalitas teoritis melalui uji data empirik, itulah sebabnya uji hipotesis mengenai perbedaan dengan menggunakan uji chisquare.

2. Pengembangan diagram alur (*path diagram*)

Di dalam pemodelan SEM, ditetapkan konstruk (*construct*) atau faktor (*factor*) yaitu konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan, sehingga perlu ditentukan diagram alur dalam artian berbagai konstruk yang akan digunakan dalam penelitian.

Konstruk-konstruk dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal pula sebagai variabel bebas yang tidak diprediksi oleh variabel lain dalam model. Konstruk endogen atau dikenal sebagai variabel terikat adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Kemudian mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang dibangun terdiri dari persamaan structural (*structural equations*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Persamaan struktural dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Sedangkan dalam persamaan spesifikasi model pengukuran ditentukan variabel mengukur konstruk mana, serta menentukan matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk.

4. Memilih matrik input dan estimasi

Model SEM hanya menggunakan matrik varian/kovarian atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik korelasi mempunyai rentang yang sudah umum dan tertentu yaitu 0 sampai dengan ± 1 dan karena itu memungkinkan untuk melakukan perbandingan yang langsung antara koefisien dalam model.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada prinsipnya adalah masalah mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala sebagai berikut.

- a. Standard error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
 - b. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
 - c. Muncul angka-angka yang aneh seperti adanya varians error yang negatif.
 - d. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat misalnya lebih dari 0.9.
6. Evaluasi kriteria *Goodness-of-Fit*

Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, langkah berikutnya adalah menentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model. Evaluasi model dilakukan melalui uji kesesuaian dan statistik, serta uji reliabilitas.

- a. Uji Chi Square Statistic (χ^2)

Alat uji paling fundamental untuk mengukur overall fit adalah likelihood ratio Chi Square Statistic. Chi Square ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Model yang diujikan dipandang baik atau memuaskan bila Chi-Square rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu.

- b. RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi square statistic dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model itu berdasarkan degrees of freedom.

- c. GFI (Goodness of FIT Index)

Indeks kesesuaian (fit index) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varian dalam matrik kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian

populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran nonstatistical yang mempunyai rentang 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah better fit, sedang besaran nilai antara 0,80 – 0,90 adalah marginal fit.

d. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair, et al., 1995 dan Hulland, 1996 dalam Ferdinand, 2002)

e. CMIN/DF

The minimum sample discrepancy function (CMIN) dibagi dengan degrees of freedom akan menghasilkan indeks CMIN/DF, yang umumnya dilaporkan oleh para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fit-nya sebuah model. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kurang dari 0,3 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data.

f. TLI (Tucker Lewis Index)

TLI adalah sebuah alternatif incremental fit index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan 0,95 dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan a very good fit.

g. CFI (Comparative Fit Index)

Besaran indeks ini adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi a very good fit. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI 0,95. Keunggulan dari indeks ini adalah bahwa indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat penerimaan sebuah model.

Tabel 3.1 Uji Kesesuain Model

No	<i>Goodness Of Fit</i>	<i>Cut-Off Value</i>
1	<i>Chi-Square</i>	Diharapkan kecil
2	<i>Significance Probability</i>	0,05
3	RMSEA	0,08
4	GFI	0,90
5	AGFI	0,90
6	CMIN/DF	2,00
7	TLI	0,95
8	CFI	0,95

Sumber: Ferdinand (2002:59)

7. Uji Hipotesis (Estimasi Nilai Parameter)

Pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dapat dilihat dari hasil koefisiensi *standardized regression*. Apabila hasil perhitungan dengan model tersebut diperoleh nilai $t (CR) > 2$ atau nilai signifikansi $p < 0.05$ maka pengaruh antara variabel satu dengan lainnya adalah signifikan. Pengaruh ini juga menunjukkan besaran dari pengaruh menyeluruh, pengaruh langsung dari satu variabel terhadap variabel lainnya.

8. Interpretasi dan identifikasi model

Langkah yang terakhir adalah menginterpretasikan model dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model di estimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dan ko-varian residual harus bersifat simetris.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi (Hipotesis 1 diterima). Hal itu menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja semakin tinggi maka komitmen organisasi terhadap organisasi di unit-unit pelayanan publik juga akan semakin meningkat.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap komitmen organisasi (Hipotesis 2 ditolak). Hal itu menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi di unit-unit pelayanan publik
3. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 3 diterima). Hal itu menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja semakin tinggi maka komitmen organisasi terhadap organisasi di unit-unit pelayanan publik juga akan semakin meningkat.
4. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 4 diterima). Hal itu menunjukkan bahwa jika budaya organisasi semakin tinggi maka komitmen organisasi terhadap organisasi di unit-unit pelayanan publik juga akan semakin meningkat.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 5 diterima). Hal itu menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja semakin tinggi maka komitmen organisasi terhadap organisasi di unit-unit pelayanan publik juga akan semakin meningkat.

5.2 Saran

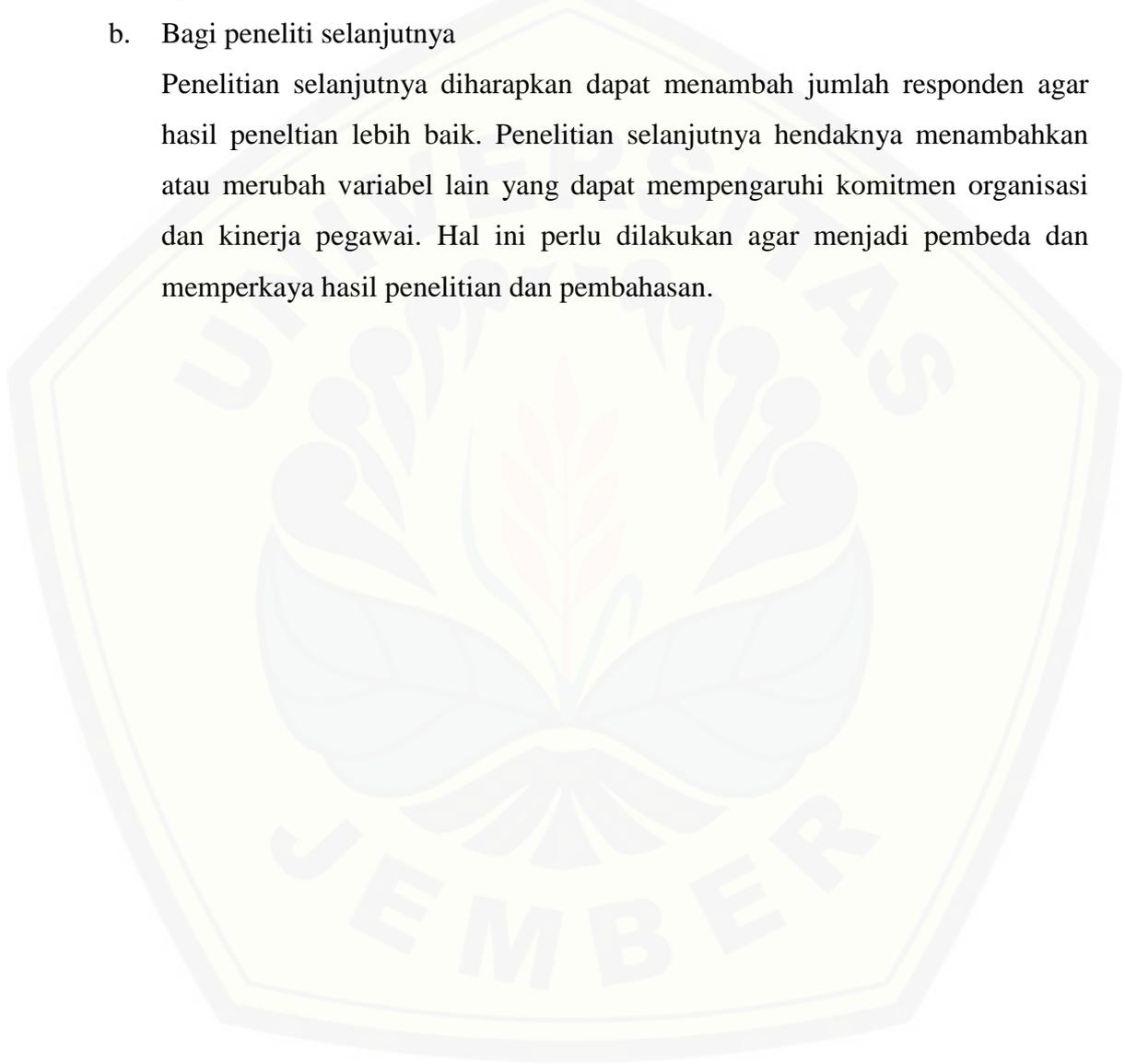
Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan penelitian maka peneliti memiliki beberapa saran bagi Unit-Unit Pelayanan Publik Kabupaten Jember maupun peneliti selanjutnya, yaitu:

a. Bagi Unit-Unit Pelayan Publik Kabupaten Jember

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka saran yang dapat diberikan bagi Unit-Unit Pelayan Publik Kabupaten Jember dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi. Lebih menjalin rasa kebersamaan dengan rekan sekerja agar suasana kantor lebih menyenangkan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah responden agar hasil penelitian lebih baik. Penelitian selanjutnya hendaknya menambahkan atau merubah variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini perlu dilakukan agar menjadi pembeda dan memperkaya hasil penelitian dan pembahasan.



DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Benardin dan Russel. 2000. *Human Resources Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Buletin BAKESBANGPOL Edisi 01 Th I, Jan-Feb 2005
- Cahyono, Dwi, Ghozali I., 2002, Pengaruh Jabatan, Budaya Organisasional, dan Konflik Peran Terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 5, No. 3.
- Davis, Keith and Newstrom, W. John. 1989. *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. McGraw-Hill International. New York.
- Departemen Agama RI. 2009, *Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama*. Departemen Agama RI Inspektoral Jendral.
- Dole, Carol and Schroeder, Richard G. 2001. The Impact of Varios Factors on the Personality. Job Satisfaction and Turn Over Intentions of Profesional Accountants. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 16 No. 4 pp 234-245.
- Ellyana, S, 2005. Hubungan Antara Pendidikan, Motivasi dan Budaya Kerja dengan kinerja Pegawai Badan Pengawasan Kota lhokseumawe. *Tesis*. Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Falikhatun. 2003. Pengaruh Budaya Organisasi, Locus Of Control, dan Penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-unit Pelayanan Publik. *Jurnal Empirika*. Surakarta. Vol 16 No.2.
- Fey, C. F. and Denison, D. N, 2000, “*Organization Culture and Effectiveness: The Case Of Foregin Firms in Rusia and Sweden*,” Working Papper Servicess in Business Administration, No. 4.
- Fuad Mas’ud, 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fraser, T.M, 1983. *Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach, Occupational Safety and Health Serries*, No.50, pp.123-154.

- Gregson, T.,1992. An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models in Accounting. *Behavior Research In Accounting*, 4 : 80-95.
- Heriyanti, dewita. 2007. Analisis pengaruh budaya organisasi, Kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan Terhadap kinerja karyawan dengan Komitmen organisasional sebagai variable Intervening (studi pt. Pln (persero) apj semarang). *Tesis Universitas Diponegoro*. Fakultas Ekonomi. Semarang.
- Hasibuan, M. S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya*. Cetakan Kelima. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya*. Prenhallindo: Jakarta.
- Igalens J. Roussell, 1999, A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, No.20
- Jandeska, Kathryn and Maria L Kraimer, 2005, "Womens Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role Modelling Behaviors," *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVII, Number 4, Winter, 2005.
- Kadir, dan Ardiyanto Didik, 2003, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah, *Jurnal Bisnis dan Strategi*, Vol. 2.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara 2002. *Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara*. Jakarta.
- Koesmono, Teman H. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7 No. 2.
- Kotter, J.P., dan Hesskett, J.L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. The Free Press A Division Simon an Schuter Inc. New York.
- Lawler, E and Porter L, (1979), "Organizational Behavior and Human Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.2, pp.122-142.

- Lewis, Carol W., and Stuart C. Gilman. 2005. *The Ethics Challenge in Public Service: A Problem-Solving Guide*. Market Street, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Linz, Susan J., 2002, Job Satisfaction Among Russian Workers, William Davidson Institute Working Paper, *Research Feelow Wlliam Davidson Institute University of Michigan* pp. 8-15.
- Luthans E.A., 1998, *Organizational Behavior, Sixth Edition*, Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Martin, J. 1992. *Culture in Organization: Three Perspective*. Oxford University Press. New York.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mc Neese-Smith Donna. 1996. Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment, *Journal Hospital and Health Services Administration*.
- Minner, Has. 1995. *Organizational Behavior: Performance and Productivity*. Prentice Hall International, Inc.
- Morrison, 1997, How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relation and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*.
- Murdoko. 2006. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pendidikan dan Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Karanganyar). *Tesis Universitas Sebelas Maret*. Surakarta.

- Mowday, R.T, L.W, Portner and R.M, Steers. (1992). *Employee Organization Linkages*, New york, Acadmyc Prees.
- Nasarudin, 2001. Job satisfaction and organizational commitment among the Malaysian workforce. *Proceeding of 5 th Asian Academic of Management Conference Klantan Pahang* pp. 270-276.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press Hasibuan.
- Malayu. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi, Ed 2*, Jakarta. PT. Rineka Cipta.
- Nurkhamid, Muh. 2008. Implementasi Inovasi Sistem Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Akuntansi Pemerintah. Vol. 3, no. 1, Oktober 2008*. Hal. 45 – 76.
- O'Reilly, C.M, and Chatman, J.(1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment ; The Affective Compliance Identification, and Internalizen on Pro Social Behavior," *Journal of Applied Psychology, Vol IV,471-493*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 : *penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil*.
- Prapradi, Thomas. 2009. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang. *Tesis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Priansa, Donni Juni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Cetakan kedua. CV. Alfabeta. Bandung.
- Priharjanto, Ahmad. 2005. Pengaruh Pengukuran Kinerja, Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Jakarta. *Tesis Universitas Gadjah Mada*. Yogyakarta.
- Prawesti, Shofia D 2010. Pengaruh Pengukuran Kinerja, Budaya Organisasi, dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Unit-unit Pelayanan Publik Kabupaten Sukoharjo. *Tesis Universitas Sebelas Maret Surakarta*

- Purba, Jauliman. 2004. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol. 4 No.2, Hal : 97-106. [Http://www.manbisnis.tripod.com](http://www.manbisnis.tripod.com).
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Jakarta
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen. 1998. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Bahasa Indonesia. Edisi 8. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks. Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins SP, dan Judge. 2011. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, SP.,Coulter.M. 2010. *Manajemen*. Edisi 10, Jilid 1. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Salancik R. Gerald, and Huseyin Leblebici, (1989), “*The Rules of Organizing and The Managerial Role*,” *Organization Studies*
- Samad, Sarminah, 2005. “Unvraveling the Organizational Commitment and Job Performance Relationship: Exploring the Moderating Effect of Job Satisfaction”, *The Business Review*, Vol. 4, December.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. *Jossey-Bass Publisher*. San Fransisco.
- Simamora, Hadori. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke satu. Cetakan Pertama. Badan Penerbit STIE. Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Efendi. 2009. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Gunung Agung Jakarta.

- Soedjono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1.
- Sigit, Soehardi. 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Penerbit Lukman Offset. Jakarta
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Steers R.M, Porter L.W. 1979. *Motivation and Work Behaviour*, Second Edition, International Student Edition, Mc Graw-Hill Inc., Tokyo.
- Testa, Mark R. 1999. Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: an Empirical Invetigation, *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 20 No. 3.
- Undang-undang No. 25 Tahun 2009. *Pelayanan Publik*.
- Veithzal Rivai dan Eva J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wati, Nurul Aini Dwi Kusuma. 2008. Pengaruh Budaya Kerja, Kepuasan kerja Aparatur Negara (Pegawai Negeri Sipil) di Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Jember. *Tesis Universitas Jember*. Jember.
- Yuwalliatin, Sitty. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2.

Internet

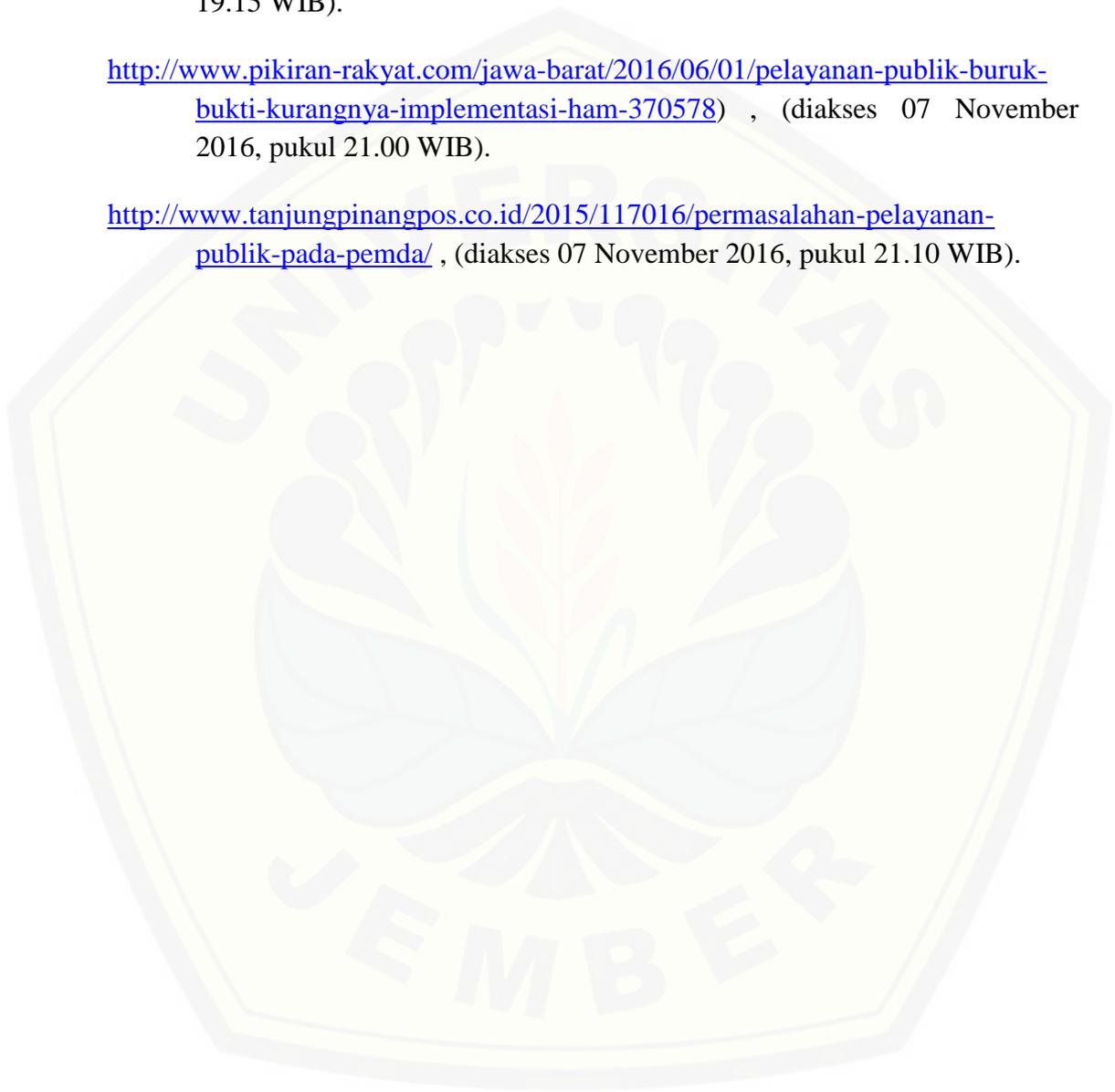
- <http://bakesbangpol.jatimprov.go.id/index.php/bkbp/profile>, (diakses 14 Desember 2016, pukul 19.00 WIB).
- <http://jatim.antaranews.com/lihat/berita/180056/disnakertrans-jember-tak-punya-data-perusahaan-bayar-thr> ,(diakses 27 September 2016 pukul 20.15 WIB)
- http://m.beritajatim.com/politik_pemerintah/256761/menpan_evaluasi_kinerja_dispendukcapil_jember.html , (diakses 26 September 2016 pukul 18.43 WIB)
- http://m.beritajatim.com/politik_pemerintahan/237034/buruh_tuntut_kadosnaker_jember_dicopot.html , (diakses 26 September 2016, pukul 19.03 WIB)

<http://korpri.id/berita/1616/penilaian-layanan-informasi-publik-pemkab-jember-berada-diposisi-bawah> , (diakses 17 Januari 2016, pukul 15.02 WIB).

http://rri.co.id/jember/post/berita/77123/daerah/buruh_tuntut_disnakertrans_tindak_pengusaha_tak_bayar_umk.html , (diakses 26 September 2016, pukul 19.15 WIB).

<http://www.pikiran-rakyat.com/jawa-barat/2016/06/01/pelayanan-publik-buruk-bukti-kurangnya-implementasi-ham-370578>) , (diakses 07 November 2016, pukul 21.00 WIB).

<http://www.tanjungpinangpos.co.id/2015/117016/permasalahan-pelayanan-publik-pada-pemda/> , (diakses 07 November 2016, pukul 21.10 WIB).





Lampiran 1
KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN
ORGANISASI DI UNIT-UNIT PELAYANAN PUBLIK KABUPATEN
JEMBER**

Elok Rosyidah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Paka Sarjana Magister Manajemen
Universitas Jember

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon kuesioner diisi oleh Bapak / Ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan.
2. Pada tipe pilihan, Bapak/Ibu dipersilahkan untuk memberi tanda () pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat.
 - STS (Sangat Tidak Setuju) = 1
 - TS (Tidak Setuju) = 2
 - TP (Tidak Pasti) = 3
 - S (Setuju) = 4
 - SS (Sangat Setuju) = 5
3. Untuk variabel kepuasan kerja menggunakan pengukuran hasil jawaban sebagai berikut:
 - STP (Sangat Tidak Puas) = 1
 - TP (Tidak Puas) = 2
 - R (Ragu-Ragu) = 3
 - P (Puas) = 4
 - SP (Sangat Puas) = 5
4. Dalam menjawab pernyataan-pernyataan ini tidak ada yang salah, oleh sebab itu usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
5. Saya mengucapkan terima kasih pada Bapak / Ibu atas partisipasi guna menyukkseskan penelitian ini.

DATA RESPONDEN :

1. Jenis kelamin : *(lingkari kode pilihan anda)*
 - a. Pria
 - b. Wanita
2. Pendidikan terakhir : *(lingkari kode pilihan anda)*
 - a. SMA
 - b. D3
 - c. Strata 1 /S1
 - d. Strata 2 / S2
 - e. Strata 3 / S3
3. Usia: *(lingkari kode pilihan anda)*
 - a. 20 – 27 tahun
 - b. 28 – 35 tahun
 - c. 36 – 43 tahun
 - d. Di atas 43 tahun
4. Lama bekerja : *(lingkari kode pilihan anda)*
 - a. 1 – 3 tahun
 - b. 4 – 6 tahun
 - c. 7 – 9 tahun
 - d. Diatas 10 tahun
5. Status Pegawai : *(lingkari kode pilihan anda)*
 - a. PNS
 - b. Honorer

VARIABEL BEBAS**I. Kepuasan Kerja**

No.	Pernyataan	STP (1)	TP (2)	R (3)	P (4)	SP (5)
	1. Sifat dasar pekerjaan					
	Kepuasan saya terhadap kesesuaian hasil kerja dengan sasaran yang telah ditetapkan					
	2. Gaji					
	Kepuasan saya menerima gaji tepat pada waktunya					
	3. Kesempatan promosi					
	Kepuasan saya terhadap sistem promosi yang diberikan organisasi terlaksana dengan adil					
	4. Hubungan dengan rekan sekerja					
	Kepuasan saya berdiskusi dengan rekan kerja jika ada kendala dalam menyelesaikan pekerjaan					

VARIABEL BEBAS**II. Budaya Organisasi**

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	TP (3)	S (4)	SS (5)
	1. Integritas					
	Saya bertanggung jawab terhadap tugas pekerjaan yang diberikan organisasi dengan menunjukkan rasa integritas					
	2. Tanggungjawab					
	Saya bersedia bertanggung jawab jika ada kesalahan dalam melaksanakan tugas organisasi					
	3. Kebersamaan					
	Saya selalu berada dikantor bersama-sama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas					
	4. Disiplin					
	Saya selalu datang tepat waktu berangkat ke kantor/organisasi					

VARIABEL INTERVENING

III. Komitmen Organisasi

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	TP (3)	S (4)	SS (5)
	1. <i>Affective Commitment</i>					
	Saya selalu ingin melibatkan diri dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan tempat saya bekerja					
	2. <i>Normative Commitment</i>					
	Saya bangga menjadi bagian dari organisasi					
	3. <i>Countinuanance Commitment</i>					
	Akan sangat rugi bagi saya jika meninggalkan organisasi ini					

VARIABEL TERIKAT

IV. Kinerja Pegawai

No.	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	TP (3)	S (4)	SS (5)
1. Kesetiaan						
	Saya berusaha untuk menaati peraturan di dalam organisasi dengan penuh kesabaran					
2. Prestasi Kerja						
	Saya mampu bekerja sesuai target yang telah ditentukan organisasi sehingga mendapatkan prestasi kerja					
3. Ketaatan						
	Saya sanggup menaati segala peraturan perundang-undangan dan kedinasan yang berlaku					
4. Kejujuran						
	Saya bekerja dengan rasa jujur tulus hati tanpa menyalahgunakan wewenang					



Lampiran 2
REKAPITULASI JAWABAN
RESPONDEN

No	x11	x12	x13	x14	X1	x21	x22	x23	x24	X2	y11	y12	y13	Y1	y21	y22	y23	y24	Y2
1	3	3	3	4	13	5	5	5	5	20	4	4	4	16	4	4	4	4	16
2	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	5	18	4	4	4	4	16
3	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
4	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	17	5	4	4	4	17
5	4	4	4	4	16	5	5	2	3	15	5	4	4	17	4	4	4	4	16
6	3	4	4	4	15	5	4	4	4	17	4	5	5	19	4	4	4	4	16
7	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	3	3	4	14	4	4	4	5	17
8	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	5	5	20	5	5	5	5	20
9	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	5	5	4	18	4	4	4	4	16
10	4	3	3	3	13	5	5	5	5	20	3	3	4	13	4	4	4	4	16
11	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	4	18	4	4	4	4	16
12	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	5	5	19	5	4	4	4	17
13	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	5	5	5	19	5	4	4	4	17
14	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	5	4	17	4	4	4	4	16
15	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	5	5	5	19	4	4	4	4	16
16	5	4	4	5	18	4	5	5	4	18	4	5	5	19	4	4	5	5	18
17	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	5	4	18	5	4	4	4	17
18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	17	4	4	4	4	16
19	4	4	4	3	15	4	4	4	5	17	3	3	3	11	4	4	4	3	15
20	5	5	5	4	18	5	5	5	5	20	4	5	4	18	5	4	5	5	19
21	5	4	4	4	17	5	5	2	5	17	4	4	4	16	4	4	5	4	17
22	3	4	4	4	15	5	5	4	4	18	4	5	5	19	5	4	4	4	17
23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	4	18	4	4	4	4	16
24	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18	4	4	5	18	4	5	4	5	18
25	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	5	4	4	18	5	4	4	4	17
26	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18	5	5	4	18	5	4	4	5	18
27	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	5	5	5	20	5	5	4	4	18
28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	16
29	4	3	3	3	13	4	4	4	3	15	4	3	3	13	4	4	4	3	15
30	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	4	5	5	19	5	5	5	5	20
31	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	5	4	4	17	4	4	4	4	16
32	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	5	5	4	18	4	4	4	4	16
33	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	5	17
34	4	5	5	4	18	5	5	4	4	18	4	4	5	18	4	5	4	5	18
35	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18	5	5	4	18	5	4	4	4	17
36	4	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
37	4	5	5	4	18	4	5	4	5	18	5	4	4	18	5	4	4	5	18
38	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	16
39	5	4	4	4	17	5	5	5	4	19	5	5	5	20	5	5	5	5	20
40	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	17	5	4	4	4	17
41	4	4	3	3	14	3	4	4	4	15	4	4	4	15	4	4	4	3	15
42	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	16
43	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
44	4	4	4	3	15	5	5	5	5	20	5	4	4	17	5	5	5	5	20
45	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	5	5	5	19
46	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	4	4	5	18	4	4	5	5	18
47	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	17	5	4	4	4	17
48	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	16
49	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	17	4	4	4	4	16
50	4	4	4	3	15	4	4	4	3	15	4	4	4	15	4	4	4	5	17
51	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	17	5	5	5	5	20
52	5	4	5	4	18	5	5	4	4	18	4	4	5	18	5	4	4	5	18
53	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	3	3	13	4	4	4	4	16

No	x11	x12	x13	x14	X1	x21	x22	x23	x24	X2	y11	y12	y13	Y1	y21	y22	y23	y24	Y2
54	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
55	5	4	4	4	17	5	5	4	3	17	4	4	3	14	5	4	4	4	17
56	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	4	4	4	16	4	4	4	4	16
57	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	5	4	4	17	4	4	4	4	16
58	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	5	5	19	5	5	5	5	20
59	5	4	4	4	17	5	3	3	3	14	4	4	4	17	3	4	4	4	15
60	4	4	4	3	16	5	4	4	4	17	4	4	4	16	4	5	5	5	19
61	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
62	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	4	4	5	17	4	4	5	4	17
63	4	5	5	5	19	5	4	5	5	19	4	5	5	19	4	5	5	5	19
64	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	15	4	4	4	3	15
65	4	4	5	5	18	5	4	4	5	18	5	4	5	18	5	4	5	4	18
66	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
67	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	15	4	4	4	4	16
68	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	4	4	4	16	4	4	4	5	17
69	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	5	5	5	20	5	5	5	5	20
70	4	4	4	3	15	5	5	5	4	19	5	5	5	20	5	4	4	4	17
71	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	16
72	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	4	4	4	15	3	4	4	4	15
73	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	5	4	4	17	5	5	5	5	20
74	4	3	3	3	13	5	5	5	5	20	4	3	3	13	4	4	4	4	16
75	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	4	3	3	13	4	4	4	4	16
76	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	4	4	4	16	4	4	4	4	16
77	5	4	4	4	17	5	4	4	4	16	5	4	4	17	5	4	4	4	17
78	4	4	4	4	16	4	3	3	3	13	5	5	5	19	5	5	5	5	20
79	3	3	3	4	13	4	3	3	3	13	5	4	4	17	4	4	4	4	16
80	4	4	3	3	14	4	4	4	4	16	5	5	5	20	4	4	4	4	16
81	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	4	4	16	4	4	4	4	16
82	5	3	3	3	14	4	4	4	4	16	4	4	4	16	5	5	5	5	20
83	5	4	4	4	17	4	4	4	5	17	4	4	3	15	4	4	4	3	15
84	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	5	5	5	20	4	4	4	4	16
85	4	5	5	5	19	5	5	4	4	18	4	4	5	18	5	5	5	5	20
86	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
87	4	3	3	3	13	4	3	3	3	13	4	3	3	13	4	3	3	3	13
88	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	15	4	4	3	4	15
89	4	4	4	3	15	4	4	4	5	17	5	4	4	17	5	4	4	4	17
90	4	3	3	3	13	4	4	4	4	16	4	4	4	16	5	4	4	4	17
91	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	4	4	4	15	4	4	4	4	16
92	4	4	4	5	17	5	4	4	4	17	5	4	4	17	4	4	4	5	17
93	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	5	5	5	20	5	5	5	5	20
94	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	4	4	4	16
95	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	3	3	13	4	4	4	4	16
96	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	16	4	3	4	4	15
97	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	5	4	4	17	5	4	4	4	17
98	5	4	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	17	5	4	4	4	17
99	5	4	4	3	16	4	4	4	4	16	5	4	4	16	4	4	4	3	15
100	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	4	4	4	16	4	4	4	4	16
101	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	4	4	4	16	4	4	4	5	17
102	5	4	4	4	17	4	4	4	4	15	4	4	5	16	5	4	4	4	17
103	4	4	4	5	17	5	5	4	4	15	5	4	5	16	4	4	4	5	17
104	4	4	4	4	17	4	4	4	4	15	4	4	5	16	4	5	5	5	17
105	4	4	4	4	17	5	5	4	4	15	5	4	4	16	4	4	4	4	17
106	5	4	5	4	17	5	4	5	4	15	4	4	4	16	4	5	5	5	17



Lampiran 3

FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN

Frekuensi**Statistics**

		X11	X12	X13	X14
N	Valid	106	106	106	106
	Missing	0	0	0	0

1. Kepuasan Pelanggan**X11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	5	4,7	4,7	4,7
	4,0	55	51,9	51,9	56,6
	5,0	46	43,4	43,4	100,0
Total		106	100,0	100,0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	9	8,5	8,5	8,5
	4,0	76	71,7	71,7	80,2
	5,0	21	19,8	19,8	100,0
Total		106	100,0	100,0	

X13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	12	11,3	11,3	11,3
	4,0	71	67,0	67,0	78,3
	5,0	23	21,7	21,7	100,0
Total		106	100,0	100,0	

X14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	20	18,9	18,9	18,9
	4,0	63	59,4	59,4	78,3
	5,0	23	21,7	21,7	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

2. Budaya Organisasi

X21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	1	,9	,9	,9
	4,0	54	50,9	50,9	51,9
	5,0	51	48,1	48,1	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

X22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	6	5,7	5,7	5,7
	4,0	71	67,0	67,0	72,6
	5,0	29	27,4	27,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

X23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,0	2	1,9	1,9	1,9
	3,0	6	5,7	5,7	7,5
	4,0	77	72,6	72,6	80,2
	5,0	21	19,8	19,8	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

X24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	17	16,0	16,0	16,0
	4,0	62	58,5	58,5	74,5
	5,0	27	25,5	25,5	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

3. Komitmen Organisasi

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	3	2,8	2,8	2,8
	4,0	57	53,8	53,8	56,6
	5,0	46	43,4	43,4	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	9	8,5	8,5	8,5
	4,0	63	59,4	59,4	67,9
	5,0	34	32,1	32,1	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	9	8,5	8,5	8,5
	4,0	61	57,5	57,5	66,0
	5,0	36	34,0	34,0	100,0
	Total	106	100,0	100,0	

4. Kinerja Pegawai

Y21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	2	1,9	1,9	1,9
	4,0	62	58,5	58,5	60,4
	5,0	42	39,6	39,6	100,0
Total		106	100,0	100,0	

Y22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	2	1,9	1,9	1,9
	4,0	77	72,6	72,6	74,5
	5,0	27	25,5	25,5	100,0
Total		106	100,0	100,0	

Y23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	2	1,9	1,9	1,9
	4,0	74	69,8	69,8	71,7
	5,0	30	28,3	28,3	100,0
Total		106	100,0	100,0	

Y24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,0	7	6,6	6,6	6,6
	4,0	60	56,6	56,6	63,2
	5,0	39	36,8	36,8	100,0
Total		106	100,0	100,0	



Lampiran 4
UJI INSTRUMEN PENELITIAN

UJI VALIDITAS**1. Kepuasan Kerja X1****Correlations**

		X11	X12	X13	X14	X1
X11	Pearson Correlation	1	,358**	,312**	,228*	,571**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,019	,000
	N	106	106	106	106	106
X12	Pearson Correlation	,358**	1	,827**	,618**	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106
X13	Pearson Correlation	,312**	,827**	1	,726**	,889**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106
X14	Pearson Correlation	,228*	,618**	,726**	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106
X1	Pearson Correlation	,571**	,871**	,889**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106

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

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

2. Budaya Organisasi**Correlations**

		X21	X22	X23	X24	X2
X21	Pearson Correlation	1	,519**	,252**	,294**	,595**
	Sig. (2-tailed)		,000	,009	,002	,000
	N	106	106	106	106	106
X22	Pearson Correlation	,519**	1	,521**	,496**	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106
X23	Pearson Correlation	,252**	,521**	1	,575**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,009	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106
X24	Pearson Correlation	,294**	,496**	,575**	1	,795**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106
X2	Pearson Correlation	,595**	,770**	,746**	,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106

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

3. Komitmen Organisasi (Y1)

Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	,551**	,319**	,637**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	106	106	106	106
Y12	Pearson Correlation	,551**	1	,682**	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106
Y13	Pearson Correlation	,319**	,682**	1	,826**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000
	N	106	106	106	106
Y1	Pearson Correlation	,637**	,885**	,826**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106

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

4. Kinerja Pegawai (Y2)

Correlations

		Y21	Y22	Y23	Y24	Y2
Y21	Pearson Correlation	1	,409**	,391**	,337**	,684**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106
Y22	Pearson Correlation	,409**	1	,772**	,671**	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	106	106	106	106	106
Y23	Pearson Correlation	,391**	,772**	1	,654**	,835**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	106	106	106	106	106
Y24	Pearson Correlation	,337**	,671**	,654**	1	,819**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	106	106	106	106	106
Y2	Pearson Correlation	,684**	,843**	,835**	,819**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	106	106	106	106	106

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

UJI RELIABILITAS**1. Kepuasan Kerja (X1)****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	4

2. Budaya Organisasi (X2)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	4

3. Komitmen Organisasi (Y1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	3

4. Kinerja Pegawai (Y2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

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

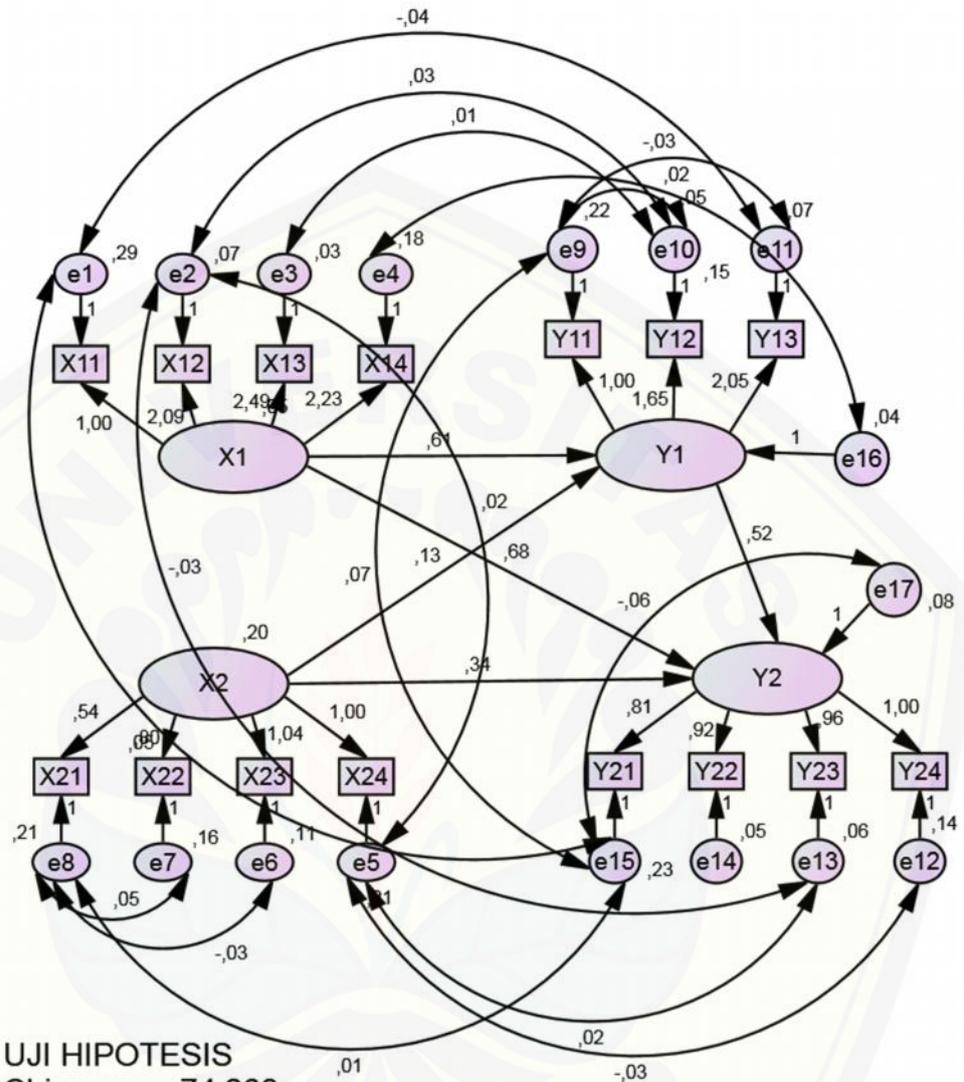
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	4



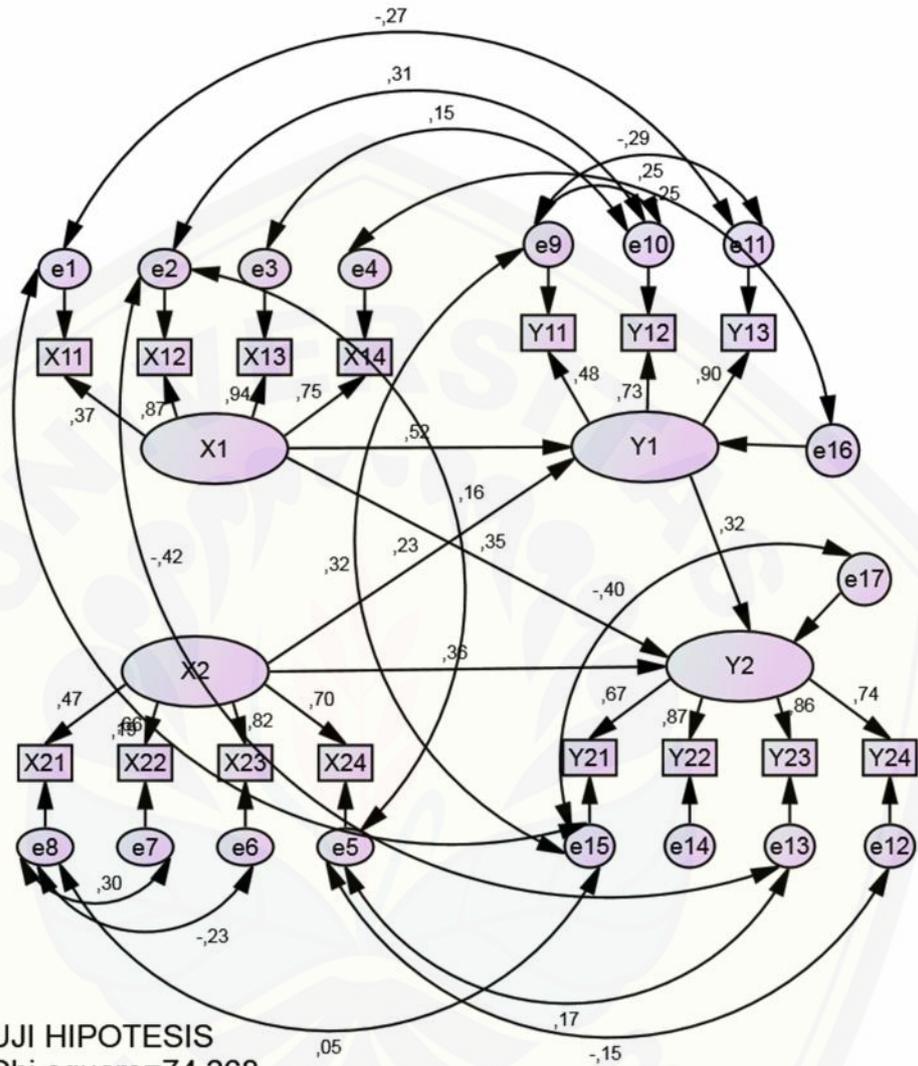
Lampiran 5
HASIL UJI ANALISIS SEM

1. Unstandardized model



UJI HIPOTESIS
 Chi-square=74,268
 Probability=,311
 CMIN/DF=1,076
 GFI=,919
 AGFI=,858
 TLI=,990
 CFI=,993
 RMSEA=,027

2. Standardized model



UJI HIPOTESIS
 Chi-square=74,268
 Probability=.311
 CMIN/DF=1,076
 GFI=.919
 AGFI=.858
 TLI=.990
 CFI=.993
 RMSEA=.027

3. Analysis Summary**Date and Time**

Date: 14 Juni 2017

Time: 10:40:08

Title

Elok rosyidah: 17 Juni 2017 21:37

4. Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.

Sample size = 106

5. Variable Summary (Group number 1)**Variable Summary (Group number 1)****Your model contains the following variables (Group number 1)**

Observed, endogenous variables

X11

X12

X13

X14

X24

X23

X22

X21

Y11

Y12

Y13

Y24

Y23

Y22

Y21

Unobserved, endogenous variables

Y1

Y2

Unobserved, exogenous variables

X2

X1

e1

e2

e3

e4

e5

e6

e7

e8

e9

e10

e11

e12
e13
e14
e15
e16
e17

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model: 36
Number of observed variables: 15
Number of unobserved variables: 21
Number of exogenous variables: 19
Number of endogenous variables: 17

6. Parameter Summary (Group number 1)

Parameter Summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	21	0	0	0	0	21
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	16	16	19	0	0	51
Total	37	16	19	0	0	72

7. Assessment of normality (Group number 1)

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y21	3,000	5,000	,105	,440	-1,126	-2,367
Y22	3,000	5,000	,673	2,830	-,198	-,416
Y23	3,000	5,000	,552	2,322	-,502	-1,056
Y24	3,000	5,000	-,180	-,756	-,602	-1,266
Y13	3,000	5,000	-,170	-,714	-,544	-1,144
Y12	3,000	5,000	-,120	-,506	-,476	-1,000
Y11	3,000	5,000	-,144	-,605	-,978	-2,055
X21	3,000	5,000	-,091	-,381	-1,512	-3,177
X22	3,000	5,000	,149	,627	-,149	-,314
X23	2,000	5,000	-,609	-2,561	2,699	5,673
X24	3,000	5,000	-,083	-,348	-,567	-1,192
X14	3,000	5,000	-,024	-,099	-,533	-1,120
X13	3,000	5,000	,018	,075	,020	,041
X12	3,000	5,000	,142	,598	,466	,979
X11	3,000	5,000	-,292	-1,228	-,749	-1,573
Multivariate					51,293	11,692

8. Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
21	55,720	,000	,000
5	33,548	,004	,066
24	31,993	,006	,032
65	30,249	,011	,031
26	29,908	,012	,010
16	29,806	,013	,002
52	29,638	,013	,001
20	28,623	,018	,001
34	27,602	,024	,001
82	27,537	,025	,000
37	27,514	,025	,000
46	27,059	,028	,000
62	25,434	,044	,001
55	24,685	,054	,002
106	24,657	,055	,001
59	24,588	,056	,000
41	23,438	,075	,002
22	22,925	,086	,004
78	22,785	,089	,002
103	22,327	,100	,004
96	22,015	,107	,004
19	21,843	,112	,003
99	21,767	,114	,002
1	21,731	,115	,001
25	21,158	,132	,003
45	21,003	,137	,002
10	20,924	,139	,001
27	20,870	,141	,001
70	19,229	,204	,051
79	19,209	,204	,033
7	18,830	,222	,054
85	18,681	,229	,049
83	18,491	,238	,051
80	18,464	,239	,035
74	18,436	,240	,023
29	18,406	,242	,015

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
88	17,838	,271	,048
60	17,746	,276	,040
92	17,575	,286	,041
57	17,209	,307	,072
6	17,132	,311	,059
63	16,743	,334	,108
44	16,719	,336	,080
4	15,804	,395	,372
84	15,781	,397	,312
89	15,114	,443	,613
72	15,057	,447	,570
9	14,644	,477	,726
50	14,559	,484	,704
12	14,334	,500	,754
14	13,885	,534	,884
102	13,815	,540	,866
90	13,511	,563	,919
87	12,989	,603	,980
75	12,791	,618	,986
73	12,685	,627	,985
13	12,484	,642	,990
38	12,348	,653	,990
30	12,245	,660	,990
35	11,819	,693	,998
15	11,816	,693	,996
39	11,729	,699	,995
33	11,697	,702	,993
32	11,437	,721	,997
104	11,312	,730	,997
51	10,792	,767	1,000
68	10,673	,775	1,000
101	10,673	,775	,999
64	10,579	,782	,999
53	10,172	,809	1,000
17	10,128	,812	1,000
105	9,716	,837	1,000
95	9,375	,857	1,000
8	9,051	,875	1,000
58	9,051	,875	1,000
43	8,788	,888	1,000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
93	8,788	,888	1,000
76	8,706	,892	1,000
11	8,279	,912	1,000
23	8,279	,912	1,000
97	7,641	,937	1,000
36	7,491	,943	1,000
69	7,336	,948	1,000
2	7,263	,950	1,000
40	7,163	,953	1,000
47	7,163	,953	1,000
77	7,163	,953	1,000
98	7,163	,953	1,000
31	7,061	,956	1,000
49	6,618	,967	1,000
100	6,618	,967	1,000
91	6,458	,971	1,000
56	6,018	,979	1,000
3	5,849	,982	1,000
54	5,849	,982	1,000
61	5,849	,982	1,000
66	5,849	,982	1,000
86	5,849	,982	1,000
81	4,794	,994	1,000
67	3,376	,999	1,000

9. Sample Covariances (Group number 1)

Y13	,319	,233	,500	,356	,493	,485	,506	1,000								
Y12	,551	,191	,408	,414	,379	,377	,339	,682	1,000							
X21	,258	,294	,303	,388	,320	,333	,339	,221	,191	1,000						
X22	,152	,496	,205	,384	,288	,328	,335	,300	,257	,519	1,000					
X23	,047	,575	,202	,283	,408	,384	,390	,340	,294	,252	,521	1,000				
X13	,231	,313	,726	,379	,515	,523	,533	,479	,406	,316	,302	,291	1,000			
X12	,304	,338	,618	,399	,512	,408	,477	,482	,496	,257	,320	,281	,827	1,000		
X11	,071	,003	,228	,299	,187	,176	,157	,015	,092	,116	,065	,080	,312	,358	1,000	

Condition number = 55,287

Eigenvalues

6,090 1,632 1,313 1,166 ,955 ,826 ,594 ,451 ,424 ,372 ,342 ,296 ,241 ,187 ,110

10. Sample Correlations (Group number 1)

Sample Moments (Group number 1)

Sample Covariances (Group number 1)

	Y21	Y22	Y23	Y24	Y13	Y12	Y11	X21	X22	X23	X24	X14	X13	X12	X11
Y21	,273														
Y22	,100	,218													
Y23	,098	,174	,232												
Y24	,103	,184	,184	,343											
Y13	,111	,138	,140	,178	,360										
Y12	,128	,105	,108	,117	,242	,350									
Y11	,139	,065	,053	,057	,104	,178	,298								
X21	,105	,077	,083	,103	,069	,059	,073	,268							
X22	,107	,071	,084	,104	,096	,081	,044	,143	,283						
X23	,083	,108	,105	,129	,115	,098	,015	,074	,157	,319					
X24	,096	,091	,117	,085	,089	,072	,018	,097	,168	,207	,406				
X14	,084	,125	,143	,161	,191	,154	,092	,100	,069	,073	,082	,405			
X13	,112	,136	,142	,176	,162	,136	,071	,093	,091	,093	,113	,261	,319		
X12	,108	,124	,102	,145	,150	,153	,086	,069	,089	,083	,112	,204	,243	,270	
X11	,090	,050	,049	,053	,005	,031	,022	,035	,020	,026	,001	,083	,101	,107	,332

Condition number = 62,699

Eigenvalues

1,875 ,551 ,418 ,359 ,289 ,255 ,190 ,140 ,135 ,115 ,097 ,092 ,076 ,053 ,030

Determinant of sample covariance matrix = 1,079

Sample Correlations (Group number 1)

	Y21	Y22	Y23	Y24	Y13	Y12	Y11	X21	X22	X23	X24	X14	X13	X12	X11
Y21	1,000														
Y22	,409	1,000													
Y23	,391	,772	1,000												
Y24	,337	,671	,654	1,000											
Y13	,356	,493	,485	,506	1,000										
Y12	,414	,379	,377	,339	,682	1,000									
Y11	,489	,254	,202	,178	,319	,551	1,000								
X21	,388	,320	,333	,339	,221	,191	,258	1,000							
X22	,384	,288	,328	,335	,300	,257	,152	,519	1,000						
X23	,283	,408	,384	,390	,340	,294	,047	,252	,521	1,000					
X24	,290	,306	,380	,227	,233	,191	,053	,294	,496	,575	1,000				
X14	,252	,422	,468	,433	,500	,408	,266	,303	,205	,202	,203	1,000			
X13	,379	,515	,523	,533	,479	,406	,231	,316	,302	,291	,313	,726	1,000		
X12	,399	,512	,408	,477	,482	,496	,304	,257	,320	,281	,338	,618	,827	1,000	
X11	,299	,187	,176	,157	,015	,092	,071	,116	,065	,080	,003	,228	,312	,358	1,000

Condition number = 55,287

Eigenvalues

6,090	1,632	1,313	1,166	,955	,826	,594	,451	,424	,372	,342	,296	,241	,187	,110
-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Notes for Model (Default model)**Computation of degrees of freedom (Default model)**

Number of distinct sample moments:	120
Number of distinct parameters to be estimated:	51
Degrees of freedom (120 - 51):	69

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 74,268

Degrees of freedom = 69

Probability level = ,311

Estimates (Group number 1 - Default model)**Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)****Maximum Likelihood Estimates****Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X2	,130	,067	1,939	,052	
Y1 <--- X1	,611	,254	2,401	,016	
Y2 <--- X1	,684	,247	2,766	,006	
Y2 <--- Y1	,523	,232	2,248	,025	
Y2 <--- X2	,342	,092	3,703	***	
X11 <--- X1	1,000				
X12 <--- X1	2,088	,536	3,893	***	
X13 <--- X1	2,495	,634	3,937	***	
X14 <--- X1	2,229	,591	3,770	***	
X24 <--- X2	1,000				
X23 <--- X2	1,040	,169	6,149	***	
X22 <--- X2	,795	,139	5,719	***	
X21 <--- X2	,539	,153	3,523	***	
Y11 <--- Y1	1,000				
Y12 <--- Y1	1,646	,453	3,633	***	
Y13 <--- Y1	2,049	,626	3,275	,001	
Y24 <--- Y2	1,000				
Y23 <--- Y2	,957	,109	8,768	***	
Y22 <--- Y2	,924	,106	8,757	***	
Y21 <--- Y2	,810	,182	4,446	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- X2	,229
Y1 <--- X1	,517
Y2 <--- X1	,351
Y2 <--- Y1	,316
Y2 <--- X2	,364
X11 <--- X1	,371
X12 <--- X1	,868
X13 <--- X1	,944
X14 <--- X1	,750
X24 <--- X2	,697
X23 <--- X2	,816
X22 <--- X2	,663
X21 <--- X2	,465
Y11 <--- Y1	,475
Y12 <--- Y1	,730
Y13 <--- Y1	,897
Y24 <--- Y2	,743
Y23 <--- Y2	,858
Y22 <--- Y2	,871
Y21 <--- Y2	,666

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15 <--> e17	-,056	,024	-2,316	,021	
e9 <--> e15	,071	,022	3,317	***	
e9 <--> e11	-,035	,029	-1,205	,228	
e9 <--> e10	,046	,030	1,554	,120	
e8 <--> e15	,012	,018	,663	,507	
e7 <--> e8	,055	,026	2,126	,034	
e6 <--> e8	-,035	,023	-1,528	,127	
e3 <--> e10	,011	,014	,758	,449	
e2 <--> e13	-,026	,008	-3,105	,002	
e2 <--> e10	,031	,014	2,171	,030	
e1 <--> e11	-,037	,021	-1,754	,079	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e5 <--> e13	,019	,015	1,269	,204	
e5 <--> e12	-,027	,020	-1,302	,193	
e4 <--> e16	,022	,012	1,817	,069	
e2 <--> e5	,018	,014	1,329	,184	
e1 <--> e15	,049	,022	2,173	,030	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
e15 <--> e17	-,399
e9 <--> e15	,315
e9 <--> e11	-,293
e9 <--> e10	,253
e8 <--> e15	,053
e7 <--> e8	,301
e6 <--> e8	-,233
e3 <--> e10	,150
e2 <--> e13	-,422
e2 <--> e10	,312
e1 <--> e11	-,269
e5 <--> e13	,175
e5 <--> e12	-,155
e4 <--> e16	,252
e2 <--> e5	,158
e1 <--> e15	,188

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	,197	,053	3,691	***	
X1	,046	,024	1,930	,054	
e16	,043	,026	1,698	,089	
e17	,083	,022	3,796	***	
e1	,286	,040	7,173	***	
e2	,065	,014	4,811	***	
e3	,035	,015	2,383	,017	
e4	,177	,027	6,515	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e5	,208	,039	5,360	***	
e6	,107	,031	3,491	***	
e7	,159	,028	5,745	***	
e8	,207	,035	5,999	***	
e9	,219	,040	5,430	***	
e10	,152	,030	5,095	***	
e11	,065	,034	1,893	,058	
e12	,142	,023	6,172	***	
e13	,057	,013	4,476	***	
e14	,047	,011	4,269	***	
e15	,233	,038	6,093	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y1	Y2
Y1	,611	,130	,000	,000
Y2	1,004	,410	,523	,000
Y21	,812	,332	,423	,810
Y22	,927	,379	,483	,924
Y23	,961	,393	,500	,957
Y24	1,004	,410	,523	1,000
Y13	1,252	,267	2,049	,000
Y12	1,006	,215	1,646	,000
Y11	,611	,130	1,000	,000
X21	,000	,539	,000	,000
X22	,000	,795	,000	,000
X23	,000	1,040	,000	,000
X24	,000	1,000	,000	,000
X14	2,229	,000	,000	,000
X13	2,495	,000	,000	,000
X12	2,088	,000	,000	,000
X11	1,000	,000	,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y1	Y2
Y1	,517	,229	,000	,000
Y2	,515	,436	,316	,000
Y21	,343	,290	,211	,666
Y22	,449	,380	,276	,871
Y23	,442	,374	,271	,858
Y24	,382	,324	,235	,743
Y13	,464	,205	,897	,000
Y12	,378	,167	,730	,000
Y11	,246	,109	,475	,000
X21	,000	,465	,000	,000
X22	,000	,663	,000	,000
X23	,000	,816	,000	,000
X24	,000	,697	,000	,000
X14	,750	,000	,000	,000
X13	,944	,000	,000	,000
X12	,868	,000	,000	,000
X11	,371	,000	,000	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y1	Y2
Y1	,611	,130	,000	,000
Y2	,684	,342	,523	,000
Y21	,000	,000	,000	,810
Y22	,000	,000	,000	,924
Y23	,000	,000	,000	,957
Y24	,000	,000	,000	1,000
Y13	,000	,000	2,049	,000
Y12	,000	,000	1,646	,000
Y11	,000	,000	1,000	,000
X21	,000	,539	,000	,000
X22	,000	,795	,000	,000
X23	,000	1,040	,000	,000
X24	,000	1,000	,000	,000
X14	2,229	,000	,000	,000

	X1	X2	Y1	Y2
X13	2,495	,000	,000	,000
X12	2,088	,000	,000	,000
X11	1,000	,000	,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y1	Y2
Y1	,517	,229	,000	,000
Y2	,351	,364	,316	,000
Y21	,000	,000	,000	,666
Y22	,000	,000	,000	,871
Y23	,000	,000	,000	,858
Y24	,000	,000	,000	,743
Y13	,000	,000	,897	,000
Y12	,000	,000	,730	,000
Y11	,000	,000	,475	,000
X21	,000	,465	,000	,000
X22	,000	,663	,000	,000
X23	,000	,816	,000	,000
X24	,000	,697	,000	,000
X14	,750	,000	,000	,000
X13	,944	,000	,000	,000
X12	,868	,000	,000	,000
X11	,371	,000	,000	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y1	Y2
Y1	,000	,000	,000	,000
Y2	,319	,068	,000	,000
Y21	,812	,332	,423	,000
Y22	,927	,379	,483	,000
Y23	,961	,393	,500	,000
Y24	1,004	,410	,523	,000
Y13	1,252	,267	,000	,000
Y12	1,006	,215	,000	,000
Y11	,611	,130	,000	,000

	X1	X2	Y1	Y2
X21	,000	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X1	X2	Y1	Y2
Y1	,000	,000	,000	,000
Y2	,164	,072	,000	,000
Y21	,343	,290	,211	,000
Y22	,449	,380	,276	,000
Y23	,442	,374	,271	,000
Y24	,382	,324	,235	,000
Y13	,464	,205	,000	,000
Y12	,378	,167	,000	,000
Y11	,246	,109	,000	,000
X21	,000	,000	,000	,000
X22	,000	,000	,000	,000
X23	,000	,000	,000	,000
X24	,000	,000	,000	,000
X14	,000	,000	,000	,000
X13	,000	,000	,000	,000
X12	,000	,000	,000	,000
X11	,000	,000	,000	,000

Modification Indices (Group number 1 - Default model)

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
X2 <--> X1	14,921	,041

Variances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
--	------	------------

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
X21 <--- Y11	4,279	,165
X21 <--- X14	5,724	,160

Minimization History (Default model)

Iteration		Negative eigenvalues	Condition #	Smallest eigenvalue	Diameter	F	NTries	Ratio
0	e	15		-,770	9999,000	890,309	0	9999,000
1	e	11		-,377	1,832	517,838	20	,667
2	e*	4		-,557	1,003	335,867	5	,831
3	e	1		-,057	,708	207,665	5	,895
4	e	0	2306,864		,873	137,665	5	,718
5	e	0	1208,582		1,063	122,965	2	,000
6	e	1		-,022	,681	109,338	3	,000
7	e	0	527,455		,606	84,260	6	,966
8	e	0	389,766		,404	79,445	2	,000
9	e	0	691,307		,522	75,832	1	1,184
10	e	0	1175,930		,401	74,648	1	1,209
11	e	0	1681,949		,331	74,331	1	1,142
12	e	0	2539,569		,145	74,272	1	1,128
13	e	0	2881,061		,058	74,268	1	1,048
14	e	0	2914,566		,004	74,268	1	1,005
15	e	0	2985,934		,000	74,268	1	1,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	51	74,268	69	,311	1,076
Saturated model	120	,000	0		
Independence model	15	868,790	105	,000	8,274

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,038	,919	,858	,528
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,110	,329	,233	,288

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,915	,870	,993	,990	,993
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,657	,601	,653
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	5,268	,000	30,267
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	763,790	673,492	861,548

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,707	,050	,000	,288
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,274	7,274	6,414	8,205

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,027	,000	,065	,810
Independence model	,263	,247	,280	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	176,268	194,605	312,103	363,103
Saturated model	240,000	283,146	559,613	679,613
Independence model	898,790	904,184	938,742	953,742

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1,679	1,629	1,917	1,853
Saturated model	2,286	2,286	2,286	2,697
Independence model	8,560	7,700	9,491	8,611

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	127	141
Independence model	16	18

