



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN  
KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI BPS KABUPATEN  
SE PROVINSI SULAWESI BARAT  
(Studi Kasus)**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**HARLINA**

**NIM. 500010113**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2014**

## ABSTRACT

Influence of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of BPS District in West Sulawesi Province

**Harlina**  
**Universitas Terbuka**

**Keywords:** Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Culture, Employee Performance.

The purpose of this research is to investigate influence of Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of BPS District in West Sulawesi Province. The dependent variable in this research is Employee Performance while the independent variables are the Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Culture.

This research is a field study and was conducted at five BPS District in West Sulawesi Province. Respondents in this research were all employees of BPS District in West Sulawesi Province by the number of respondents are 102 people. Data were collected through questionnaire instrument.

The analytical tools that used in this research are multiple regression analysis and path analysis. There are six hypotheses which proposed in this research, namely: (1) Organizational Commitment has a significant influence on Employee Performance, (2) Job Satisfaction has a significant influence on Employee Performance, (3) Organizational Culture has a significant influence on Employee Performance, (4) Organizational Commitment has a significant influence on Job Satisfaction, (5) Organizational Culture has a significant influence on Job Satisfaction and (6) Organizational Culture has a significant influence on Organizational Commitment.

Based on multiple regression analysis by t-test or individual test, resulting that all hypotheses are proved significantly. First hypothesis show significance at .004 with the coefficient of influence is .308. Second hypothesis show significance at .009 with the coefficient of influence is .262. Third hypothesis show significance at .028 with the coefficient of influence is .243. Fourth hypothesis show significance at .004 with the coefficient of influence is .298. Fifth hypothesis show significance at .000 with the coefficient of influence is .462 and Sixth hypothesis show significance at .000 with the coefficient of influence is .702.

Conclusion of the research explained that all of the independent variable, namely Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Culture, have significant influence on Employee Performance. Based on the total effect of each independent variable, namely Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance by taking into account the direct effect and the indirect effect through the technique of path analysis, concluded that the variable which has the greatest influence on Employee Performance is Organizational Culture that followed later Organizational Commitment, while the variabel that has smallest influence is Job Satisfaction.

## ABSTRAK

Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat

**Harlina**  
**Universitas Terbuka**

**Kata Kunci :** Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai sedangkan variabel independennya adalah Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi.

Penelitian ini merupakan studi lapangan dan dilakukan pada lima BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat dengan jumlah responden sebanyak 102 orang. Pengambilan data dilakukan melalui instrumen angket atau kuesioner.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dan analisis jalur (*path analysis*). Ada enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu: (1) Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (2) Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (3) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, (4) Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja, (5) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan (6) Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan analisis regresi melalui uji-t (uji individu), dihasilkan bahwa semua hipotesis terbukti secara signifikan. Hipotesis pertama, signifikan pada 0,004 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,308. Hipotesis kedua, signifikan pada 0,009 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,262. Hipotesis ketiga, signifikan pada 0,028 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,243. Hipotesis keempat, signifikan pada 0,004 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,298. Hipotesis kelima, signifikan pada 0,000 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,462 dan Hipotesis keenam, signifikan pada 0,000 dengan koefisien pengaruh sebesar 0,702.

Kesimpulan hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semua variabel independen, yaitu Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi, berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan total pengaruh dari masing-masing variabel independen, yaitu Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, dengan memperhitungkan pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui teknik analisis jalur (*path analysis*), disimpulkan bahwa variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai adalah Budaya Organisasi diikuti kemudian Komitmen Organisasi, sedangkan variabel yang paling kecil pengaruhnya adalah Kepuasan Kerja.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten Se Provinsi Sulawesi Barat ini adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik

Majene, Desember 2014

Yang Menyatakan



**(Harlina)**

NIM. 500010113

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : **Harlina**  
 NIM : **500010113**  
 Program Studi : **Magister Manajemen**  
 Judul Tesis : **Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten Se Provinsi Sulawesi Barat.**

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : **Minggu/28 Desember 2014**

Waktu :

Dan telah dinyatakan **LULUS**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Tandatangan

Ketua Komisi Penguji

Nama : **Dr. Sofjan Arifin, M.Si**

Penguji Ahli

Nama : **Achmad Sobirin, MBA, Ph.D**

Pembimbing I

Nama : **Dr. Ir. Rusman, SE, MM**

Pembimbing II

Nama : **Dr. Dra. Lina Warlina, M. Ed.**

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten Se Provinsi Sulawesi Barat.

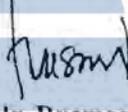
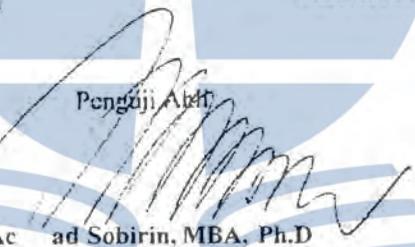
Penyusun TAPM : Harlina

NIM : 500010113

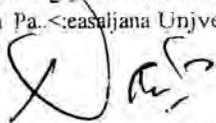
Program Studi : Magister Manajemen

Hariffanggal

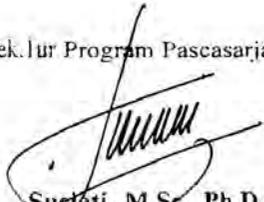
Menyetujui:

<p>Pembimbing II</p>  <p><b>Dr. LINA WARLINA, M.Ed</b> NIP. 19610701 198601 2 001</p>	<p>Pembimbing I</p>  <p><b>Dr. Ir. Rusman, SI, MM</b> NIDN.0908086801</p>
<p>Penguji Ahli</p>  <p><b>Acad Sobirin, MBA, Ph.D</b> NTP. 19570412 198603 1 002</p>	
<p>Mengetahui.</p>	

Ketun Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

  
**Mohamad Nasoha, SE, M.Sc**  
NIP. 19781111 200501 1 001

Direktur Program Pascasarjana

  
**Suciati, M.Sc., Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan penulisan TAPM (Tesis) ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Management Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari mulai perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Ibu Suciati, M.Sc, Ph.D Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka
- (2) Bapak Drs. Arifin Tahir, S.pd., M.Pd Kepala UPBJJ-UT selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Bapak Dr., Ir., Rusman, SE., MSM, selaku Pembimbing I dan Dr., Dra., Lina Warlina, M.Ed, selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Ibu Maya Maria, SE., MM, Kabid Ilmu Program Magister selaku penanggung jawab program Magister.
- (5) Orang tua yang dengan ketulusan mendoakan saya agar selalu diberi kekuatan lahir bathin hingga dapat menyelesaikan pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- (6) Suami tercinta Wisman Nainggolan, yang tersayang kedua anaku William dan Wiranta yang telah banyak memberikan inspirasi, semangat, doa, dan pengorbanan hingga saya dapat menyelesaikan Tesis ini.
- (7) Semua sahabat yang telah banyak membantu dalam penyelesaian TAPM ini.

Akhir kata, saya memohon kehadiran Tuhan Yang Maha Esa kiranya berkenan membalas segala kebaikan yang telah diberikan semua pihak dalam membantu sehingga TAPM ini dapat selesai pada waktunya. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Majene,      Desember 2014

Penulis

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

**Nama** : Harlina  
**NIM** : 500010113  
**Program Studi** : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
**Tempat/ Tanggal Lahir** : Makassar / 16 April 1972

**Riwayat Pendidikan** : Lulus SD di SD Katolik St. Paulus Makassar

Pada Tahun 1984

Lulus SMP di SMPN 1 Enrekang pada Tahun 1987

Lulus SMAN 476 Enrekang pada Tahun 1990

Lulus S1 di UKIP Makassar pada Tahun 1998

**Riwayat Pekerjaan** : Tahun 1994 s/d 1995 sebagai PNS di BPS Kabupaten Maros

Tahun 1996 sebagai PNS di BPS Kabupaten Enrekang

Tahun 1997 s/d 2000 sebagai PNS di BPS Kabupaten Maros

Tahun 2000 s/d 2009 sebagai PNS di BPS Kabupaten

Polewali Mandar

Tahun 2010 s/d sekarang sebagai PNS di BPS Kabupaten

Mamuju

Majene, Desember 2014

Harlina  
 NIM. 500010113

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak.....	i
Lembar Anti Plagiat.....	iii
Lembar Pengesahaan .....	iv
Lembar Persetujuan .....	v
Kata Pengantar.....	vi
Riwayat Hidup.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
A. Kajian Teori.....	11
1. Komitmen Organisasi ( <i>Organization Comitment</i> ).....	11
2. Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> ).....	17
3. Budaya Organisasi ( <i>Organization Culture</i> ).....	31
4. Kinerja Pegawai ( <i>Employee Performance</i> ).....	33
5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.....	37
6. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	39
7. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.....	40
8. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	42
9. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan.....	44

10. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.....	44
B. Kerangka Konseptual.....	45
1. Hipotesis.....	45
2. Definisi Operasional Variabel.....	46
a. Indikator Komitmen organisasi.....	46
b. Indikator Kepuasan Kerja.....	48
c. Indikator Budaya Organisasi.....	48
d. Indikator Kinerja Karyawan.....	50
C. Visi, Misi dan Nilai Inti (Core Values) BPS.....	54
1. Visi BPS.....	54
2. Misi BPS.....	55
3. Nilai Inti ( <i>Core Values</i> ) BPS.....	57
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>58</b>
A. Desain Penelitian.....	58
B. Populasi dan Sampel.....	59
C. Instrumen Penelitian.....	59
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	60
E. Metode Analisis.....	60
1. Uji Validitas.....	61
2. Uji Reliabilitas.....	62
3. Regresi Linear Berganda.....	63
a. Asumsi Dalam Analisis Regresi.....	64
1. Uji Normalitas.....	65
2. Uji Multikolinearitas.....	65
3. Uji Heteroskedastisitas.....	65
4. Uji Autokorelasi.....	66
b. Uji Serentak (Uji F).....	67
c. Uji Parsial (Uji t).....	68
d. Koefisien Korelasi.....	68
e. Koefisien Determinasi.....	69
4. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	69

5. Tipe-tipe Model Jalur	73
<b>BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>76</b>
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	76
1. Karakteristik pegawai menurut pendidikan	77
2. Karakteristik pegawai menurut golongan	78
3. Karakteristik pegawai menurut jabatan	79
B. Karakteristik Responden	81
1. Karakteristik responden menurut Kabupaten	82
2. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan jenis kelamin	82
3. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan status perkawinan	83
4. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan jabatan	84
5. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan Pendidikan yang ditamatkan	85
6. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan golongan	86
7. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan golongan penghasilan per bulan	87
8. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan kelompok umur	88
9. Karakteristik responden menurut Kabupaten dan lama kerja	89
C. Uji Validitas dan Reliabilitas	90
1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi	91
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja	92
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi	93
4. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai	95
D. Hasil Analisis	96
1. Kerangka Hipotesis	96
2. Model Analisis Regresi	97
3. Hasil Analisis Regresi	98

a. Deskripsi Variabel Penelitian.....	99
b. Korelasi Antar Variabel.....	100
c. Koefisien Determinasi Model Regresi.....	100
d. Hasil Uji Serentak (Uji F).....	102
e. Hasil Uji Parsial (Uji t).....	103
4. Pengujian Hipotesis.....	107
a. Hasil pengujian hipotesis pertama (H1).....	108
b. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2).....	109
c. Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3).....	110
d. Hasil pengujian hipotesis keempat (H4).....	110
e. Hasil pengujian hipotesis kelima (H5).....	111
f. Hasil pengujian hipotesis keenam (H6).....	112
5. Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil analisis jalur.....	112
E. Analisis indikator variabel prediktor berdasarkan jawaban responden.....	114
1. Analisis indikator variabel Budaya Organisasi...	115
2. Analisis indikator variabel Komitmen Organisasi	116
3. Analisis indikator variabel Kepuasan Kerja.....	117
F. Pengujian Asumsi Regresi Linear.....	118
1. Uji Multikolinearitas.....	118
2. Uji Heteroskedastisitas.....	118
3. Uji Autokorelasi.....	120
4. Uji Normalitas.....	121
G. Implikasi teoritis.....	119
H. Keterbatasan penelitian.....	122
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>127</b>
A. Simpulan.....	127
B. Saran.....	127
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>130</b>

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	45
Gambar 2.2 Model Indikator Komitmen Organisasi.....	47
Gambar 2.3 Model Indikator Kepuasan Kerja.....	48
Gambar 2.4 Model Indikator Budaya Organisasi.....	50
Gambar 2.5 Model Indikator Kinerja Karyawan.....	52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPS Kabupaten.....	77
Gambar 4.2 Diagram Jalur Kerangka Hipotesis.....	97
Gambar 4.3 Besarnya Pengaruh Langsung Berdasarkan Hasil Uji-t (Uji Parsial).....	106



## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1.	Evaluasi Pemasukan Kegiatan dari BPS Kabupaten Sampai dengan Triwulan III Tahun 2014 (Keadaan 15 Oktober 2014).....	3
Tabel 2.1.	Definisi Operasional Variabel .....	53
Tabel 4.1.	Karakteristik Pegawai Menurut Kabupaten dan Pendidikan di Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2014.....	78
Tabel 4.2.	Karakteristik Pegawai Menurut Kabupaten dan Golongan .....	79
Tabel 4.3.	Karakteristik Pegawai Menurut Kabupaten dan Jabatan.....	80
Tabel 4.4.	Banyaknya Responden Menurut BPS Kabupaten.....	82
Tabel 4.5.	Banyaknya Responden Menurut BPS Kabupaten dan Jenis Kelamin.....	83
Tabel 4.6.	Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Status Perkawinan.....	84
Tabel 4.7.	Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Jabatan .....	85
Tabel 4.8.	Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Pendidikan yang Ditamatkan.....	86
Tabel 4.9.	Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Golongan.....	87
Tabel 4.10.	Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Golongan Gaji/Tunjangan per bulan.....	88
Tabel 4.11.	Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Kelompok Umur.....	89
Tabel 4.12.	Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Lama Kerja.....	90
Tabel 4.13.	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> ).....	92
Tabel 4.14.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> ).....	93

Tabel 4.15.	Hasil Uji Validitas dan Relibilitas Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ).....	94
Tabel 4.16.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	95
Tabel 4.17.	Deskripsi Variabel Penelitian.....	99
Tabel 4.18.	Korelasi Antar Variabel.....	100
Tabel 4.19.	Koefisien Determinasi Dari Model Regresi.....	101
Tabel 4.20.	Analisis Varian ( <i>Anova</i> ) Hasil Uji Serentak (Uji F).....	102
Tabel 4.21.	Koefisien Regresi Hasil Uji Parsial (Uji t).....	104
Tabel 4.22.	Koefisien Analisis Jalur.....	108
Tabel 4.23.	Ringkasan Hasil Analisis Jalur.....	113
Tabel 4.24.	Pengklasifikasian Indikator Berdasarkan Banyaknya Pertanyaan dalam Setiap Indikator.....	115
Tabel 4.25.	Klasifikasi Indikator Berdasarkan Total Skor Indikator Untuk Variabel Budaya Organisasi.....	115
Tabel 4.26.	Klasifikasi Indikator Berdasarkan Total Skor Indikator Untuk Variabel Komitmen Organisasi.....	116
Tabel 4.27.	Klasifikasi Indikator Berdasarkan Total Skor Indikator Untuk Variabel Kepuasan Kerja	117
Tabel 4.28.	Matrik korelasi antar variabel bebas.....	118
Tabel 4.29.	Hasil Pengujian Multikolinearitas Ketiga Model Regresi..	119
Tabel 4.30.	Hasil Pengujian Autokorelasi Durbin-Watson.....	121

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Permohonan Permintaan Data.....	139
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian .....	141
Lampiran 3. Hasil Tabulasi Jawaban Responden.....	149
Lampiran 4. Distribusi Total Skor Jawaban Responden.....	164
Lampiran 5. Output SPSS Karakteristik Responden.....	165
Lampiran 6. Outout SPSS Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	170
Lampiran 7. Output SPSS Hasil Analisis Regresi	172



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Badan Pusat Statistik (BPS) mempunyai tugas menyediakan data dan informasi statistik yang berkualitas, yaitu lengkap, akurat, mutakhir, berkelanjutan dan relevan bagi pengguna data. Data dan informasi statistik yang berkualitas merupakan rujukan bagi upaya perumusan kebijakan dalam menyusun perencanaan, melakukan pemantauan dan mengevaluasi program agar sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tepat sehingga tujuan pembangunan diantaranya untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, dapat dicapai dengan efektif. Ketersediaan data dan informasi statistik yang beragam, tepat waktu dan berkualitas merupakan tuntutan permintaan masyarakat dewasa ini. Kondisi seperti demikian menjadi tantangan bagi BPS dan para penyelenggara kegiatan statistik untuk selalu meningkatkan kualitas data dan informasi statistik sekaligus pelayanannya.

Dalam menuju visi yang diimpikan, diperlukan manajemen perubahan, suatu proses yang sistematis dengan menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan organisasi untuk bergeser dari kondisi sekarang menuju kondisi yang diinginkan, yaitu menuju arah kinerja yang lebih baik dan untuk mengelola individu yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut. Perubahan ke arah tersebut sudah barang tentu menuntut perubahan budaya kerja dan pola pikir dari seluruh jajaran BPS dari mulai pimpinan sampai pada staf yang paling bawah. Untuk meningkatkan kualitas ketatalaksanaan penyediaan data dan

informasi, dibutuhkan upaya yang luar biasa agar bisa mencapai kinerja yang optimal.

Berkaitan dengan tujuan tersebut maka internalisasi nilai inti (*core values*) BPS sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari harus menjadi salah satu prioritas. Semakin efektif menangani perubahan semakin besar kemungkinan suatu organisasi berhasil melakukan perubahan menuju kondisi yang diharapkan. Reformasi Birokrasi BPS bertujuan untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang profesional, mempunyai integritas tinggi, dan mengemban amanah dalam memberikan pelayanan prima terhadap data dan informasi statistik yang berkualitas.

Dengan memperhatikan berbagai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang dihadapi dari pihak luar dengan landasan pemikiran proaktif, maka Visi BPS Tahun 2010-2014 adalah “Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua (*The Agent of Trustworthy Statistical Data for All*)”. Dalam rangka peningkatan kualitas data untuk mendukung Visi BPS tersebut dibutuhkan SDM yang berkualitas dan kompeten. Sampai saat ini BPS khususnya BPS Provinsi Sulawesi Barat terus menerus berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawainya untuk mencapai tujuan utama yaitu menghasilkan data yang berkualitas, akurat, tepat waktu dan dapat diandalkan.

Permasalahan yang dihadapi saat ini dirasakan bahwa kinerja pegawai khususnya BPS Kabupaten dalam lingkup Provinsi Sulawesi Barat masih belum optimal seperti yang diharapkan sehingga perlu ditingkatkan. Hal tersebut ditandai dengan masih seringnya laporan hasil pekerjaan dari BPS Kabupaten yang tidak tepat waktu, rendahnya *respons rate* atau pemasukan dokumen/laporan serta

belum optimalnya kualitas data yang dihasilkan oleh petugas lapang atau Koordinator Statistik Kecamatan (KSK). Belum optimalnya kualitas data yang dihasilkan BPS Kabupaten tersebut juga disebabkan oleh masih lemahnya pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan oleh staff yang ada di BPS Kabupaten. Tabel 1.1. menjelaskan bagaimana tingkat pemasukan laporan kegiatan dari BPS Kabupaten sampai dengan Triwulan III Tahun 2014.

Tabel 1.1  
Evaluasi Pemasukan Kegiatan dari BPS Kabupaten  
Sampai dengan Triwulan III Tahun 2014  
(Keadaan 15 Oktober 2014)

No.	Kegiatan	Target Volume	Realisasi	%	Tepat Waktu	Tidak Tepat Waktu
1	Survei Perusahaan Kontruksi Tahunan	73	38	52,05	52,05	47,95
2	Updating Perusahaan Kontruksi	373	219	58,71	58,71	41,29
3	Survei Perusahaan Kontruksi Perorangan	160	104	65,00	65,00	35,00
4	Survei Captive Power	31	16	51,61	51,61	48,39
5	Survei Perusahaan Air Bersih	4	3	75,00	75,00	25,00
6	Survei Pertambangan Non Migas	3	1	33,33	33,33	66,67
7	Updating Perusahaan untuk SE2016	35	19	54,29	54,29	45,71
8	Survei Galian URT	7	4	57,14	57,14	42,86
9	Survei Galian Berbadan Hukum	6	4	66,67	66,67	33,33
10	Survei Perusahaan Kontruksi Triwulanan	14	6	42,86	42,86	57,14
11	Survei Pertanian Padi Palawija	414	328	79,23	79,23	20,77
12	Survei Ubinan Padi Palawija	691	365	52,82	52,82	47,18
13	Survei Perusahaan Perkebunan	11	6	54,55	54,55	45,45
14	Survei Pangkalan Pendaratan Ikan	6	4	66,67	66,67	33,33
15	Pengumpulan Data Kehutanan Triwulanan	10	4	40,00	40,00	60,00
16	Survei Industri Besar Sedang Tahunan	14	7	50,00	50,00	50,00
17	Updating Direktori Industri Besar Sedang	5	2	40,00	40,00	60,00
18	Industri Mikro Kecil Tahunan	918	895	97,49	97,49	2,51
19	Industri Mikro Kecil Triwulanan	260	248	95,38	95,38	4,62

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2014

Belum optimalnya kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat inilah yang menjadi titik tolak dilakukannya penelitian ini. Berdasarkan

kajian dari berbagai teori yang relevan dengan kinerja pegawai, penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi berbagai variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari berbagai variabel yang diduga berpengaruh tersebut, penelitian ini mencoba untuk menganalisis pengaruh variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Melalui penelitian ini diharapkan dapat diketahui signifikansi pengaruh dari ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat sebagai rekomendasi bagi penentu kebijakan di BPS Provinsi Sulawesi Barat dalam pengambilan keputusan atau kebijakan menyangkut pengembangan sumberdaya manusia di BPS Kabupaten Provinsi Sulawesi Barat. Saat ini untuk mengevaluasi kinerja pegawainya, BPS Kabupaten dalam lingkup Provinsi Sulawesi Barat setiap bulan melakukan penilaian kinerja pegawainya melalui instrumen Capaian Kinerja Pegawai (CKP).

Kinerja karyawan atau pegawai merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, yang meliputi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan dan keselamatan kerja, serta budaya organisasi.

Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang disebutkan sebelumnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, di mana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi

(Soedjono, 2005). Perilaku karyawan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka bekerja yang dibentuk melalui budaya organisasi, dimana keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2001). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

Selain budaya organisasi dan kepuasan kerja, variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (S. P. Robbins dan T. A. Judge, 2008). Komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut (Khan. *et al.*, 2010).

Komitmen organisasi juga memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008), salah satu hasil yang spesifik dari budaya

organisasi yang kuat adalah menurunnya tingkat perputaran karyawan. Keharmonisan tujuan yang tercapai antara karyawan dan organisasi melalui budaya akan membangun suatu komitmen organisasional dalam diri karyawan.

Dengan demikian, variabel-variabel seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara teoritis memiliki hubungan yang erat dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan secara teoritis tersebut didukung oleh beberapa penelitian empiris yang juga menemukan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Permasalahan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi di BPS Kabupaten Provinsi Sulawesi Barat tampaknya masih perlu mendapatkan perhatian yang serius dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dalam hal komitmen organisasi seperti rasa bangga terhadap organisasi dan bersedia bekerja keras demi organisasi, sepertinya belum sepenuhnya tercermin dalam sikap sehari-hari pegawai di BPS Kabupaten. Hal tersebut terlihat dari cara kerja sebagian pegawai BPS Kabupaten yang masih bekerja dengan cara-cara yang biasa (*bussiness as usual*), kurang inovasi dan kreativitas, padahal saat ini dibutuhkan berbagai terobosan dan inovasi untuk menjawab tuntutan masyarakat yang semakin kritis terhadap data yang dihasilkan BPS. Nilai-nilai inti (*core values*) yang dianut dan dipedomani BPS dalam menangani kegiatan perstatistikan, yaitu profesional, integritas dan amanah juga belum sepenuhnya dihayati dan diresapi oleh pegawai dilingkungan BPS Kabupaten, hal ini disebabkan masih sangat minimnya sosialisasi yang dilakukan terhadap nilai-nilai inti tersebut bagi seluruh jajaran BPS Kabupaten.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di BPS Kabupaten, permasalahan budaya organisasi juga masih perlu mendapatkan perhatian yang lebih serius. Kerjasama antar pegawai atau antar bagian/seksi sangat diperlukan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Dalam implementasinya hal tersebut belum sepenuhnya terjadi di BPS Kabupaten. Kebiasaan bekerja sendiri-sendiri (ego sektoral) masih nampak menonjol. Kerjasama antar bagian/seksi juga belum terjadi seperti yang diharapkan, demikian pula kerjasama antar sesama rekan kerja. Kesadaran berkompetisi secara sehat diantara sesama pegawai juga belum begitu terlihat padahal hal tersebut sangat baik dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai. *Reward* dan *punishment* juga belum dilaksanakan secara konsisten, kendatipun sudah ada aturan kepegawaian yang mengatur hal tersebut namun masih sering dijumpai ketidakkonsistenan dalam implementasi. Hal tersebut antara lain dipengaruhi oleh kepemimpinan di BPS Kabupaten yang dipimpin oleh pimpinan yang berbeda dengan *style* atau gaya kepemimpinan (*leadership*) yang berbeda sehingga sering kali berbeda dalam implementasi kebijakannya.

Permasalahan kepuasan kerja juga menjadi bagian penting untuk mendapatkan perhatian di BPS kabupaten. Menurut beberapa teori dan referensi yang ada, faktor kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam hal kepuasan kerja tersebut masih dijumpai beberapa permasalahan di BPS Kabupaten diantaranya adalah masalah mutasi dan promosi pegawai. Pola mutasi pegawai di BPS kabupaten belum berjalan secara efektif dan konsisten sehingga masih banyak dijumpai pegawai yang sudah sangat lama bertahan di posisinya, hal tersebut sudah barang tentu sangat mempengaruhi

kinerjanya karena bisa menimbulkan kejenuhan. Promosi jabatan juga masih menemui banyak kendala, hal tersebut disebabkan sempitnya peluang jabatan yang tersedia sehingga masih dijumpai beberapa pegawai yang sudah dipromosikan namun karena belum tersedia tempat atau jabatan bagi pegawai yang bersangkutan, mereka masih tetap bertahan pada posisi atau jabatannya. Masalah kepuasan lain yang juga erat kaitannya dengan kinerja pegawai adalah masalah kompensasi (bonus) atau tunjangan. Seperti diketahui bahwa sejak tahun 2012 di BPS sudah diberlakukan tunjangan kinerja bagi setiap pegawai dimana untuk setiap pegawai pada strata atau jabatan yang sama mendapatkan tunjangan kinerja yang relatif sama padahal dalam implementasinya beban kerja mereka tidak selamanya sama. Hal tersebut disebabkan pembagian beban kerja yang kurang proporsional atau merata antar pegawai pada jabatan yang sama sehingga hal tersebut dapat menimbulkan masalah ketidakpuasan.

#### **B. Perumusan Masalah**

Sebagaimana dijelaskan pada latar belakang, bahwa berdasarkan teori dan hasil penelitiann yang relevan, maka dalam penelitian ini telah ditetapkan 3 (tiga) faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Permasalahan yang timbul adalah apakah ketiga faktor yang diduga berpengaruh tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara individu (parsial) ataupun secara bersama-sama (simultan). Permasalahan lain adalah faktor mana diantara ketiga faktor tersebut yang paling signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasar-

kan hal tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan secara ringkas sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat?.
2. Apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat?.
3. Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat?.
4. Apakah komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat?.
5. Faktor apa yang paling signifikan berpengaruh diantara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat?.

### C. Tujuan Penelitian

Bertolak dari permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah ingin menganalisis signifikansi pengaruh dari ketiga variabel independen, yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama (simultan). Disamping itu penelitian ini juga ingin mendapatkan variabel yang paling signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai diantara ketiga variabel yang diduga berpengaruh tersebut. Berdasarkan hal itu, secara ringkas tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat.
2. Menganalisis signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat.
3. Menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat.
4. Menganalisis signifikansi pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat.
5. Menganalisis faktor yang paling signifikan berpengaruh diantara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dapat dipetik dari penelitian ini adalah :

1. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang penting bagi unsur-unsur pimpinan di BPS Provinsi Sulawesi Barat sebagai dasar pengambilan keputusan yang strategis dalam upaya peningkatan kinerja pegawai pada khususnya dan kinerja organisasi BPS pada umumnya.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya khususnya penelitian yang berkaitan dengan manajemen dan pengembangan sumberdaya manusia.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Komitmen Organisasi (*Organization Comitment*)

O'Reilly dalam Coetzee (2005) menyatakan bahwa komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasinya, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya. Komitmen organisasi menurut Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasional juga sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Menurut Freeborn dalam Murdiyani (2010), komitmen organisasi adalah seberapa kuat individu mengidentifikasi dirinya dan terlibat dalam organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Mempersoalkan komitmen sama dengan mempersoalkan tanggung jawab, dengan demikian ukuran komitmen seorang pimpinan adalah terkait dengan pendelegasian wewenang (*empowerment*). Dalam konsep ini pimpinan dihadapkan pada komitmen untuk mempercayakan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan. Sebaliknya, bawahan perlu memiliki komitmen untuk meningkatkan kompetensi diri.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor, yaitu sebagai berikut :

- a. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi
- b. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi
- c. Kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

Berkaitan dengan hal tersebut, Luthans juga mengidentifikasi komitmen dalam tiga bagian sebagai berikut :

- a. Komitmen sebagai pelengkap (*attachment*) untuk organisasi
- b. Komitmen dengan pertimbangan biaya apa bila meninggalkan organisasi
- c. Komitmen sebagai jaminan (*obligation*) untuk menetap dalam organisasi.

Ketiga bagian tersebut di atas dikenal sebagai *affective*, *continuance*, dan *normative*, yang merupakan bentuk pendekatan psikologis dengan melihat hubungan karakteristik pekerja dengan organisasi dan implikasinya terhadap keputusan untuk tetap atau tidak melanjutkan keanggotaannya pada suatu organisasi. Pengertian *normative commitment* lebih menekankan pada tenaga kerja yang ingin tinggal pada organisasi karena mereka merasa memang seharusnya untuk melaksanakan segala sesuatu yang berkenaan dengan pekerjaan mereka. Dengan demikian Luthans memberikan pemahaman tentang hubungan antara tenaga kerja dengan organisasi melalui tiga bentuk komitmen yang dapat dipertimbangkan bersama.

Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas

tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2008). Definisi lain komitmen organisasi adalah tingkatan di mana seorang pekerja mengidentifikasi diri dengan organisasi dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi (Handoko, 2004). Menurut Panggabean (2004) komitmen organisasi yaitu kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) sedangkan menurut Daft (2003), komitmen organisasional adalah loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi seseorang.

Karyawan dengan komitmen yang tinggi tetap tinggal dengan organisasi karena mengenal organisasi dan terikat untuk tetap menjadi anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasi disebabkan karena organisasi mempunyai komitmen terhadap karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan sebuah organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Utomo, 2011). Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan berusaha bekerja secara maksimal sehingga kinerjanya juga lebih baik.

Kuntjoro (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas

(keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi juga merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen pada organisasi 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 perusahaan. O'Reilly dalam Coetzee (2005) menambahkan bahwa komitmen adalah kelekatan secara psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap organisasi, dan hal ini akan merefleksikan derajat dimana individu menginternalisasi atau mengadopsi karakteristik atau perspektif dari organisasinya.

Dari beberapa definisi yang diuraikan dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi ditandai dengan adanya : (1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (2) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan

organisasi dan (3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Tumbuhnya komitmen ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerja itu sendiri, keberadaan tempat kerja, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pengaturan pekerjaan secara umum. Komitmen kerja sering dioperasionalkan sebagai komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi memusatkan perhatian pada kesetiaan karyawan dan merupakan kondisi psikologis atau orientasi karyawan tersebut terhadap organisasi, dimana karyawan bersedia mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan perusahaan.

Robbins dan Judge (2007) membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi, yaitu: (1) Komitmen Afektif (*affective commitment*), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai, (2) Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dan bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, dan (3) Komitmen Normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu :

1. *Affective commitment*, adalah tingkat seberapa jauh seorang pegawai secara emosi terikat, mengenal dan terlibat dalam organisasi.
2. *Continuance commitment*, adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.
3. *Normative commitment*, merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi pegawai dari sebuah organisasi

yang didasarkan kepada perasaan seperti, kesetiaan, afektif, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Panggabean (2004) juga mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki affective commitment yang tinggi tetap tinggal karena pegawai menginginkannya. Pegawai yang memiliki normative commitment atau moral tetap tinggal karena pegawai merasa seharusnya melakukannya demikian, dan mereka yang memiliki continuance commitment yang tinggi tetap tinggal karena pegawai merasa memerlukannya.

Komitmen organisasi menurut Mowday dalam Sopiah (2008) merupakan kekuatan pengikat diri seseorang pada visi bersama, terdiri dari :

1. Berkomitmen pada pekerjaan, cirinya menyenangkan pekerjaannya, tidak pernah melihat jam untuk segera bersiap-siap pulang, mampu berkonsentrasi pada pekerjaannya, tetap memikirkan pekerjaannya walaupun tidak sedang bekerja.
2. Berkomitmen pada kelompok, cirinya sangat memperhatikan bagaimana orang lain bekerja, selalu siap menolong teman kerjanya, selalu berupaya untuk berinteraksi dengan teman kerjanya, memperlakukan teman kerja sebagai keluarga.
3. Berkomitmen pada organisasinya, cirinya selalu berupaya mensukseskan organisasi, selalu mencari informasi tentang kondisi organisasi, selalu mencoba mencari komplementaris antara sasaran organisasi dengan sasaran pribadi, selalu berupaya untuk memaksimalkan kontribusi kerja sebagai bagian dari usaha organisasi keseluruhan, menaruh perhatian pada hubungan kerja antar unit organisasi, tidak melihat organisasi lain sebagai

unit yang lebih menarik, memiliki keyakinan bahwa organisasinya memiliki harapan untuk berkembang.

## 2. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Jex. (2002) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Menurut Jex, kepuasan kerja selalu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan, yaitu pekerja yakin bahwa pekerjaan mereka menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler dalam Handoko (2001) mengemukakan adanya perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Robbins (2006) juga menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan

pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

Aspek kognitif dari kepuasan kerja merupakan keyakinan karyawan tentang pekerjaannya, yaitu keyakinan bahwa pekerjaan mereka menarik, tidak menarik, dan banyak tuntutan. Aspek kognitif ini tidak bebas dari aspek afektif yaitu sangat terkait dengan perasaan dari pengaruh positif. Komponen perilaku merupakan perilaku karyawan atau lebih sering kecenderungan perilaku terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi untuk waktu yang lama. Dibanding komponen kognitif dan afektif, komponen perilaku sedikit *informative* karena sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang yang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sebagai karyawan karena alasan finansial.

Fritzsche dan Parrish (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “variabel afektif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang.” Fritzsche and Parrish juga mengutip pendapat Locke yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Singkatnya kepuasan kerja dapat menceritakan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya..

Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya atau penilaian karyawan atas seberapa puas atau tidak puas dirinya dengan pekerjaannya (Robbins, 2006). Definisi lain kepuasan kerja merupakan suatu

sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis (Anoraga, 2006). Sedangkan menurut Rivai (2004), kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan apabila apa yang dikerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya sesuai dengan tujuannya bekerja (Anoraga, 2006). Apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa ia memiliki suatu harapan. Dengan demikian seseorang akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut dan jika harapannya itu terpenuhi, maka ia akan merasa puas.

Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal yang dipandang penting. Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan *Job Descriptive Index (JDI)* yaitu pekerjaan itu sendiri (berhubungan dengan tanggung jawab, minat dan pertumbuhan); kualitas supervisi (terkait dengan bantuan teknis dan dukungan sosial); hubungan dengan rekan kerja (berkaitan dengan harmoni sosial dan respek); kesempatan promosi (terkait dengan kesempatan untuk pengembangan lebih jauh); dan pembayaran (yang terkait dengan pembayaran yang memadai dan persepsi keadilan) (Luthans, 2006).

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologis dan motivasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh besar kecilnya penghargaan, pelibatan kerja dan *reward*. Luthans (2006), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama: bahwa kepuasan tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua: kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Contohnya, jika anggota organisasi merasa bekerja lebih berat dari pada anggota lainnya dalam satu departemen tetapi mereka merasa memperoleh penghargaan lebih sedikit dari yang mereka harapkan, maka mereka mungkin akan bersikap negatif terhadap atasan dan rekan kerjanya. Dilain pihak jika mereka merasa lingkungan kerja telah memberikan kepuasan kerja, maka mereka akan bersikap positif terhadap pekerjaan mereka dan atasan mereka. Ketiga: kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari pada individual. Smith Dick (Bahrun, 2002) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi kerja yang mempengaruhi respon efektif seseorang terhadap pekerjaan, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana suatu pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan pekerjaan yang menarik.
2. Bayaran, yaitu jumlah upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh seseorang lain dalam posisi kerja yang sama.
3. Kesempatan untuk dipromosi, yaitu kesempatan seseorang untuk meraih atau dipromosikan ke jenjang lebih tinggi dalam organisasi.

4. Atasan, yaitu kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab para bawahan.
5. Rekan kerja, yaitu sejauh mana rekan kerja secara teknis cakap dan secara sosial mendukung tugas-tugas rekan kerja lainnya.

Comick dan Ilgen dalam Eviyanti (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dari seseorang terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja merupakan respon *afektif* seseorang terhadap pekerjaan. Pandangan lain tentang kepuasan kerja adalah bahwa individu menghitung sejauh mana pekerjaan itu menghasilkan hasil yang bernilai. Diasumsikan bahwa individu memiliki sejumlah penilaian tentang berapa banyak mereka menghargai hasil tertentu seperti gaji, promosi atau kondisi kerja yang baik.

Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi serta memenuhi standar kinerja.

Dalam meneliti kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi. Robbins (2006) mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu: (1) Pekerjaan menantang secara mental; (2) Reward memadai; (3) Kondisi kerja mendukung; dan (4) Kolega mendukung.

Herzberg (1997) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. *Maintenance Factors*, yaitu faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi :
  - a. Gaji atau upah (*Wages or Salaries*)
  - b. Kondisi kerja (*Working Condition*)
  - c. Kebijakan dan Administrasi perusahaan (*Company Policy and Administration*)
  - d. Hubungan antar pribadi (*Interpersonal Relation*)
  - e. Kualitas supervisi (*Quality Supervisor*)
2. *Motivation Factors*, yaitu faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor motivasi ini meliputi :
  - a. Prestasi (*Achievement*)
  - b. Pengakuan (*Recognition*)
  - c. Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
  - d. Tanggung jawab (*Responsibility*)
  - e. Pengembangan potensi individu (*Advancement*)
  - f. Kemungkinan berkembang (*The possibility of growth*)

a. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*)

Robbins (2006) menyatakan bahwa karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaannya sehingga akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Siagian (2000) menyatakan sifat pekerjaan seseorang mempunyai dampak tertentu pada kepuasan kerjanya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

b. Gaji (*Payment*)

Gaji didefinisikan dalam arti sempit sebagai suatu sistem ganjaran moneter yang diterima individu sebagai imbal jasa atas keterlibatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan kinerja organisasi. Tingkat besaran gaji ikut menentukan gaya hidup, kekuasaan, status, kebanggaan dan rasa percaya diri seseorang. Gaji yang diterima dari bekerja memberi jawaban atas kebutuhan individu dan keluarga, dan ini menjadi alasan utama mengapa pekerja memiliki kinerja baik dalam pekerjaannya. Jika gaji yang diterima pekerja tinggi, maka perusahaan memiliki daya tarik bagi pekerja dan calon pekerja lain. Pada akhirnya pekerja yang tinggal adalah karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Judge dan Locke (1993) menyatakan kepuasan kerja diperoleh dari tingkat imbalan atau hasil yang diperoleh dari pekerjaan, dibandingkan dengan apa yang diharapkan atau dinilai oleh karyawan. Semakin dekat perbandingan tersebut,

lebih banyak yang diperoleh dari pekerjaan dibandingkan dengan yang diinginkan, semakin tinggi kepuasan kerja tersebut. Teori ini menerangkan bahwa dapat diketahui nilai-nilai individu mengenai kerja dan hasil, maka hal ini dapat digunakan sebagai informasi untuk memperkirakan pengaruh faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Suhartini (2002) menyatakan kepuasan akan terjadi apabila kebutuhan seorang individu telah terpenuhi. Seorang karyawan yang menerima sejumlah kompensasi yang besar dan kompensasi tersebut dinilai positif oleh karyawan tersebut untuk memenuhi kebutuhannya, maka kondisi tersebut secara relatif akan meningkatkan kepuasan kerja. Lathifah (2008) juga menyatakan bahwa gaji berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja. Perasaan tentang gaji cukup jelas, jumlah gaji yang sama dapat menimbulkan perasaan yang cukup berbeda tentang seberapa baik gaji itu, namun demikian hampir semuanya akan membentuk bagi diri mereka sendiri perasaan tentang jumlah itu.

#### c. Supervisi

Gibson, *et al* (1995) menyatakan pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat akan dapat memuaskan bawahannya. Kepuasan mereka akan tercermin pada kepatuhan mereka, sikap bekerja, semangat kerja serta tindakan-tindakan lain yang bersifat konstruktif.

#### d. Hubungan dengan teman sekerja (*Co workers*)

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan jika rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat mengantarkan kepada kepuasan kerja yang meningkat (Robbins, 2003). Seorang karyawan dapat masuk ke dalam pekerjaan baru tanpa

mereka ketahui apakah mereka akan puas atau tidak. Dalam situasi kerja tersebut, mereka melihat karyawan lain yang merupakan teman kerja mereka dan hubungan yang baik dengan teman-teman kerja tersebut akan mempengaruhi seberapa puas atau tidak puas mereka dengan pekerjaannya.

David (1994) menyatakan pekerjaan yang memberikan interaksi sosial biasanya menghasilkan kepuasan dengan tingkat yang lebih tinggi daripada pekerjaan yang mempunyai ruangan sempit dan kontak yang kurang. Ternyata lingkungan sosial dimana individu tersebut bekerja dapat juga mempengaruhi kepuasan kerja seperti halnya teman sejawat (*co workers*), apakah mereka dapat meminta teman sekerja untuk sekali kali membantu, merasa bahwa mereka adalah bagian yang bersatu, kelompok yang bersahabat. Jika hal tersebut dicapai maka kepuasan kerja akan tinggi.

e. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Karyawan berusaha mendapatkan kebijaksanaan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2003).

Siagian (2000) menyatakan bahwa apabila seorang yang sudah menduduki jabatan tertentu, apalagi sudah berada pada tingkat manajerial melihat bahwa masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi, maka kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar. Pada gilirannya, prospek demikian akan mendorong seseorang untuk merencanakan kariernya dan

mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu, misalnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga tingkat jabatan yang lebih tinggi benar-benar dapat dicapainya. Situasi demikian tentunya berakibat pada keharusan adanya kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.

f. Kondisi lingkungan kerja (*Working condition*)

Faktor lingkungan kerja merupakan salah satu faktor lain yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, yaitu tempat atau lokasi kerja yang aman, nyaman, bersih dan terang, peralatan yang baik, teman sejawat yang akrab, dan pimpinan yang pengertian akan memberikan kepuasan terhadap karyawan. Oleh karena itu lingkungan kerja yang menyenangkan akan menjadi kunci pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak.

g. Tingkat pekerjaan (*Job level*)

Robie, *et. al.* (dalam Eviyanti, 2001) menyatakan posisi pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih kompleks dan memiliki prasyarat kerja, gaji, kesempatan, promosi, supervisi, otonomi dan tanggung jawab yang lebih baik dan ada hubungan positif secara signifikan yang konsisten antara tingkat pekerjaan dan kepuasan kerja.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh Siagian (2000) yang menyatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannyapun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain adalah penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang

layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya, status sosial yang relatif tinggi didalam dan diluar organisasi.

Karyawan yang bekerja dalam keadaan terpaksa akan memiliki hasil kerja (*performance*) yang buruk dibanding dengan karyawan yang bekerja dengan semangat tinggi. Apabila perusahaan memiliki karyawan yang mayoritas kepuasannya rendah, dapat mengakibatkan tingkat produktivitas perusahaan secara keseluruhan menurun, dalam hal ini akan merugikan perusahaan. Karena itu perusahaan perlu memperhatikan derajat kepuasan karyawan dengan cara mengkaji ulang aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Reaksi negatif yang muncul karena ketidakpuasan kerja dapat berakibat seperti karyawan sering mangkir, melakukan sabotase, menjadi agresif yang destruktif, hasil kerja yang menurun dan angka *turnover* yang tinggi.

Hubungan antara perusahaan dengan karyawan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Di satu sisi perusahaan ingin mendapatkan keuntungan yang besar, disisi lain karyawan menginginkan harapan dan kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi perusahaan. Dengan pertimbangan bahwa SDM adalah sebagai aset yang berharga, maka perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek yang dapat memunculkan rasa aman dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya atau yang sering disebut dengan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*).

Banyak pengertian yang dikemukakan para ahli tentang kepuasan kerja, dan masing-masing ahli memberikan batasan-batasan tersendiri dari kepuasan tersebut. Diantaranya, menurut Robins (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerjanya

sedangkan yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Pandangan ini bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sementara Luthans (2006), berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.

Ada 3 dimensi tentang kepuasan kerja menurut Luthans (2006), yaitu sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja adalah merupakan suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap.
2. Kepuasan kerja dalam hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan, seperti seseorang yang bekerja sebaik yang mampu dilakukan dan bersikap mendapat imbalan yang sepadan.
3. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, seperti semakin loyal dalam perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan dan sikap lain yang bersifat positif.

Derek dan Morris (2002) menyatakan kajian atas kepuasan pekerja

seharusnya komprehensif dan meliputi empat kategori yaitu:

1. Pekerja itu sendiri;
2. Pekerjaan itu sendiri;
3. Organisasi itu sendiri; dan
4. Lingkungan di mana pekerja dan organisasi berada.

Keempat kategori Derek dan Morris (2002) tersebut dapat diturunkan menjadi 23 dimensi kepuasan kerja yang terdiri atas: (1) Supervisor langsung; (2) Kebijakan dan prosedur perusahaan; (3) Pembayaran; (4) Keuntungan; (5) Kesempatan kontribusi untuk perusahaan; (6) Dipertimbangkannya pendapat oleh Perusahaan; (7) Kesempatan promosi; (8) Keamanan; (9) Pengakuan; (10) Apresiasi; (11) Rekan kerja; (12) Demografis (usia, gender, pendidikan); (13) Masa jabatan; (14) Persiapan awal pekerja dalam pekerjaan; (15) Kesempatan pelatihan yang berlanjut; (16) Sifat pekerjaan yang harus dilakukan; (17) Konflik tuntutan; (18) Ambiguitas peran; (19) Tekanan; (20) Kondisi kerja; (21) Alat dan perlengkapan kerja; (22) Material dan supply; dan (23) Beban kerja.

Menurut Locke yang dikutip Sudarmadi (2007) ada beberapa faktor dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. *Kerja yang secara mental menantang.* Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.
2. *Ganjaran yang pantas.* Karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapan mereka. Jika upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan memberikan kepuasan.

3. *Kondisi kerja yang mendukung.* Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik.
4. *Rekan kerja yang mendukung.* Bagi kebanyakan karyawan, interaksi sosial dibutuhkan. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, menghantarkan kepada kepuasan yang meningkat.
5. *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.* Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seseorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang yang dengan tipe kepribadian kongruen dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian kemungkinan keberhasilan dalam pekerjaannya cenderung meningkat dan mempunyai probabilitas atau peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaannya.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Bila pekerjaan itu menyenangkan dan sesuai dengan keinginan karyawan maka kepuasan kerja karyawan terpenuhi. Jika faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas, akan banyak

mengeluh, dan jika karyawan merasakan faktor-faktor yang ada terpenuhi, maka kepuasan kerja ada dengan sendirinya.

Indikator-indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini mengacu pada rumusan Celluci dan De Fries (dalam Sudarmadi, 2007), yaitu sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan kerja
4. Kepuasan dengan penyelia
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

### **3. Budaya Organisasi (*Organization Culture*)**

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2004).

Banyak definisi budaya organisasi, namun pada dasarnya definisi tersebut mengacu pada tiga pendekatan (Martin, 1997), yaitu :

1. *Integration approach*, menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai satu jenis budaya yang mewarnai semua nilai dan kegiatan anggotanya. Pendekatan ini menekankan pada konsensus semua anggota organisasi terhadap satu budaya yang dominan.
2. *Differentiation approach*, menekankan pada konsensus sub budaya. Pada pendekatan ini dimungkinkan setiap organisasi mempunyai satu atau lebih sub budaya yang masih dapat dibedakan menjadi tiga yaitu sub budaya yang sejalan dan sama dengan budaya perusahaan, sub budaya yang

berbeda dengan budaya perusahaan dan sub budaya yang berlawanan dengan budaya perusahaan.

3. *Fragmentation approach*, pada pendekatan ini tidak ada konsensus antar anggota organisasi dan tidak ada kesamaan atau kesepakatan nilai-nilai yang dianut pada anggota organisasi. Dengan kata lain budaya perusahaan tersebut tidak ada, yang ada nilai-nilai pribadi anggota organisasi.

Menurut Luthans (2006), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Robins (2006) mengatakan budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Pengertian-pengertian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan yang berlaku pada organisasi. Bisa jadi, dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas yang sama.

Kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam sebuah organisasi tersebut sesungguhnya berasal dari nilai-nilai organisasi (*organizational values*) (Hofstede, 2005) atau nilai-nilai yang bersifat idealistik, karena merupakan elemen yang tidak tampak kepermukaan (*hidden*) dan hanya orang-orang organisasi saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan. Sebagai elemen yang tidak tampak dan bersifat idealistik sehingga merupakan inti dari budaya organisasi (*core of culture*).

Elemen-elemen yang bersifat *behavioral* adalah elemen yang muncul kepermukaan dan tampak dalam perilaku sehari-hari para anggota organisasi. Oleh karena itu, bagi orang luar organisasi sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi karena hal itu mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan. Dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan-kebiasaan lain yang mereka lakukan sebagai bentuk praktek sehari-hari sebuah organisasi atau kebiasaan tersebut muncul dalam bentuk praktek-praktek manajemen, apakah sebuah organisasi berorientasi pada proses atau hasil, karyawan atau pekerjaan, lebih *parochial* atau *profesional*, lebih terbuka atau tertutup, kontrol yang longgar atau kontrol yang ketat dan lebih normatif atau pragmatis (Hofstede, 2005). Elemen budaya organisasi yang bersifat *artefak*, adalah elemen yang paling luar, yang tampak dan berwujud antara lain: desain bangunan, teknologi, bahasa, upacara, logo, dan sebagainya.

#### 4. Kinerja Pegawai (*Employee Performance*)

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas perilaku karyawan atau hasil yang dicapainya secara fundamental ditentukan oleh keahlian dan kemampuan karyawan yang bersangkutan (Alwi, 2001). Terdapat beraneka dimensi kinerja, banyak diantaranya yang tidak berkaitan. Seseorang mungkin sangat tinggi pada satu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya.

Viswesvaran & Ones (2000) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku dan hasil yang dapat diukur di mana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Thompson (2003), untuk mengukur kinerja karyawan diperlukan pengamat yang membuat keputusan penilaian terhadap kecenderungan perilaku orang yang dievaluasi yang berhubungan dengan kontribusi pada tujuan organisasi. Menurut Tsui, *et al.* (1997), kinerja karyawan dapat diukur dengan kuantitas, kualitas, efisiensi, standar profesional, kemampuan, penilaian, ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas. Menurut Eka dan Subowo (2005), indikator dari kinerja karyawan adalah faktor kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan, keandalan dan kerjasama.

Waldman (2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerjanya. Kegunaan-kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut, perbaikan prestasi kerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan proses *staffing*, keakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2004). Definisi lain kinerja adalah hasil kerja karyawan terhadap

kontribusinya kepada organisasi selama periode waktu tertentu (Simamora, 2004). Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi dan atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangible*, tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Produktifitas karyawan antara lain sangat ditentukan oleh mutu SDM karyawan. Ukuran kinerja dalam dunia penelitian dan pengembangan adalah mutu hasil riset, tingkat adopsi dan difusi hasil penelitian, serta dampaknya bagi kesejahteraan masyarakat. Jadi, kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan dampak (*outcome*). Agar diperoleh hasil sesuai standar perusahaan dan industri maka kinerja perlu dikelola. Untuk itu, perusahaan perlu mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dari pengertian-pengertian kinerja tersebut, maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian atau penilaian kinerja karyawan merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Seperti dikatakan bahwa kinerja telah menjadi kerangka pikir sentral untuk dijadikan pemicu pencapaian tujuan organisasi bisnis. Namun hingga saat ini belum ada satupun yang dapat dianggap sebagai teori umum tentang kinerja tersebut. Teori tentang kinerja tersebut dimaksudkan untuk dapat menjelaskan memberikan suatu peramalan dan mengendalikan kinerja di masa yang akan datang. Penjelasan tentang kinerja yang ada saat ini kerap kali dikaitkan dengan

masalah kriteria. Dengan kata lain, kinerja menjadi tolok ukur untuk menyatakan apakah suatu aktivitas berjalan sesuai rencana atau tidak.

Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai suatu peringkat dimana aktivitas kerja karyawan dinilai berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Noe dan Raymond (2004) memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni :

1. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang)
2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi)
3. Atribut individual (antara lain kemampuan dan keterampilan)

Menurut Mahsun (2006), bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi, sedangkan Simanjuntak (2005), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan terdapat tujuh faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2002), yaitu :

1. Sistem upah untuk memperbaiki motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas
2. Penetapan tujuan untuk menambah motivasi kerja

3. Program *Management by Objective* (MBO) untuk menjelaskan dan membuat agar tujuan individu sejalan dengan tujuan perusahaan
4. Berbagai prosedur seleksi karyawan untuk mencari kemungkinan menyewa atau kontrak individu-individu yang berbobot dan berpengalaman
5. Program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sehingga dapat berfungsi dengan efektif
6. Pergantian kepemimpinan dan program-program untuk memperbaiki efektivitas manajerial
7. Mengubah struktur organisasi untuk memperbaiki efektivitas organisasi

Menurut Siagian (2000) bahwa penilaian kinerja bermanfaat untuk:

1. Perbaikan prestasi kinerja,
2. Penyesuaian kompensasi,
3. Keputusan penempatan,
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan,
5. Perencanaan dan pengembangan karir,
6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing,
7. Mengurangi ketidakakuratan informasi,
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan,
9. Kesempatan kerja yang adil,
10. Membantu menghadapi tantangan external.

### **5. Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Cue dan Gianakis (1997) menyatakan bahwa kinerja yang baik berasal dari adanya kepuasan kerja. Perusahaan memandang kinerja setiap karyawan secara

strategis sebagai sarana untuk membantu meraih keunggulan kompetitif. Disamping kinerja yang tinggi menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, tetapi juga menjadi faktor penghalang bagi pendatang baru untuk memasuki bisnis yang sama. Penilaian kinerja karyawan akan menjadi sangat penting karena perusahaan menuntut perbaikan kinerja secara keseluruhan dan berkesinambungan guna menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan. Ostroff (1992) menyatakan bahwa kinerja yang rendah hanyalah satu respon yang mungkin terhadap ketidakpuasan karyawan yang merasa tidak puas juga dapat menyimpan kesedihan, tidak mencoba meningkatkan kinerja mereka. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, kinerja karyawan ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (segi kepuasan meliputi kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, supervisi, hubungan dalam kerja, pembayaran, kesempatan promosi, dan kondisi kerja). Walaupun ada ketidaksepahaman para peneliti mengenai hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, studi-studi tersebut mengungkapkan bahwa karyawan yang terpuaskan lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan *turnover* rendah (Tett dan Meyer, 1993).

Penelitian lainnya yang memperoleh hasil serupa dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Devi (2009). Hasil penelitian yang diperoleh adalah kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. Jadi semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja. Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robins (2006) mengenai dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Robins menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Dengan demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang digunakan sebagai acuan dan sesuai pula dengan hasil-hasil penelitian yang relevan.

## **6. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Goodman (2002) dalam studinya menggunakan organisasi rumah sakit sebagai obyek riset menemukan bahwa organisasi yang lebih berfokus pada budaya clan (human relation quadran) memiliki kualitas hidup kerja yang lebih baik. Sebaliknya di dalam organisasi yang budaya hirarkinya sangat dominan mengakibatkan penurunan komitmen, keterlibatan, pemberdayaan, kepuasan kerja dan lebih tinggi tingkat turn over karyawannya.

Mathis dan Jackson (2002), menguraikan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Studi empiris yang disajikan oleh Chow (2001), mengkaji beberapa himpunan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan dalam konteks budaya Cina. Hasilnya menunjukkan bahwa banyaknya tanggapan positif terhadap pentingnya pengaruh budaya organisasi dalam mencapai kepuasan kerja karyawan. Seperti apa yang kita ketahui bahwa negara Cina merupakan negara yang sangat padat akan berbagai lingkungan kerja. Keberadaan karyawan merupakan sumber utama keberhasilan sebuah perusahaan. Karenanya tingkat kepuasan kerja yang dibutuhkan juga relatif tinggi. Oleh sebab itu, peran yang dimainkan oleh budaya organisasi sangat penting untuk dikembangkan.

### **7. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi**

Robins (2008) menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi. Lebih lanjut Irvianti (2009) dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang sangat besar dan paling signifikan terhadap komitmen karyawan dibanding variabel yang lain yaitu kebijakan kompensasi. Sopiah (2008) juga menyebutkan bahwa pemahaman tentang pengaruh budaya organisasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan adalah bahwa semakin baik budaya organisasi yang dibangun maka meningkat pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasional pimpinan yang kemudian akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Wujud nyata lain dari komitmen adalah adanya perhatian terhadap upaya ikut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara keseluruhan (termasuk penciptaan umum produksi dan pelayanan). Jika karyawan merasa terikat dengan

nilai-nilai budaya yang ada dalam organisasi maka ia merasa senang dalam bekerja, akan melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik serta mengerjakan tugas secara tulus dan ikhlas. Sehingga dengan sikap tersebut diharapkan akan mengurangi dampak absensi, *turnover*, dan keterlambatan kerja. Dengan demikian akan muncul perasaan komitmen terhadap organisasi dan sekaligus menambah kesetiaan lebih lama bagi karyawan terhadap organisasi.

Pemahaman terhadap komitmen tersebut adalah dalam konteks hubungan dengan budaya kerja anggota organisasi. Jika budaya kerja suatu anggota organisasi (karyawan) terbentuk dengan karakteristik kuat, maka secara langsung akan berhubungan dengan pembentukan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Robins (2008) menyebutkan bahwa proses penciptaan budaya terjadi dalam tiga cara. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mengindoktrinasi dan mensosialisasikan karyawan ini dengan cara berpikir dan cara berperasaan mereka. Dan akhirnya perilaku pendiri itu sendiri bertindak sebagai model peran yang mendorong karyawan mengidentifikasi diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka. Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan. Pada titik ini keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam ke dalam budaya organisasi. Budaya organisasi ini, sebagai sekumpulan asumsi-asumsi mendasar, berfungsi untuk memberikan arah bagi anggota organisasi tentang apa yang harus diperhatikan, makna dari segala sesuatu yang harus dicapai, bagaimana

seharusnya reaksi dan tindakan yang diambil dalam situasi-situasi tertentu Muriman (2008).

Pasek (2008) menemukan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen kerja karyawan. Dalam upaya perusahaan menumbuhkan, mempertahankan, dan bahkan meningkatkan komitmen kerja karyawan yang kondusif, budaya organisasi mempunyai pengaruh secara langsung melalui gaya kepemimpinan yang tangguh dan kuat. Komitmen kerja karyawan yang tinggi akan dapat terwujud melalui pemeliharaan budaya organisasi dengan membuka peluang karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

#### **8. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Harriss dan Mossholder (1996) mengatakan bahwa budaya organisasi berdiri sebagai pusat dari seluruh faktor yang berasal dari manajemen sumberdaya manusia. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi setiap individu mengenai hasil seperti komitmen, motivasi, moral dan kepuasan (Chen, 2004). Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja.

Tujuan-tujuan dari program penilaian kinerja yaitu mendorong atau menolong para supervisor untuk mengamati bawahannya secara lebih dekat untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik. Memotivasi para karyawan dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja. Memberikan dukungan untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan dengan peningkatan, pemindahan dan pemecahan. Beberapa masalah nyata dari sistem penilaian kinerja sehingga belum berjalan sebagaimana mestinya berkaitan

dengan: kurangnya kesepakatan tentang aspek-aspek kinerja yang akan diukur, tidak realistisnya harapan yang diukur menjadi tujuan dan dapat dihitung, dan kegagalan menggunakan hasil penilaian sebagai dasar penting pembuatan keputusan bagi pengembangan sumber daya manusia.

Zaman (2002) dalam hasil analisisnya menunjukkan bahwa keseluruhan variabel budaya organisasi (inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku kepemimpinan, orientasi hasil dan orientasi tim) baik secara bersama-sama maupun parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama dikatakan pada hasil penelitian Chatman dan Bersade yang dikutip oleh Sutikno (2006) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat membantu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan, yang disebabkan (1) menciptakan sesuatu yang luar biasa dalam diri karyawan, dan (2) memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi yang formal dan kaku, yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Penelitian tentang hubungan budaya kerja dan kinerja juga dilakukan oleh Moeljono (2005), yang melakukan penelitian terhadap PT. Bank Rakyat Indonesia, menyimpulkan bahwa empat faktor budaya korporat (integritas, profesionalisme, keteladanan, penghargaan SDM) secara bersama-sama berpengaruh terhadap keenam indikator pelayanan produktivitas pelayanan, yang meliputi (1) etos kerja, (2) keselarasan dengan nasabah, (3) kemampuan menangani masalah-masalah nasabah, (4) kepuasan nasabah, (5) karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan, dan (6) peningkatan mutu, jasa dan proses dan

pengaruh tersebut sangat signifikan. Semakin efektif budaya korporat diterapkan, akan semakin meningkatkan produktivitas pelayanan nasabah.

Indriantoro (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan topik yang penting karena budaya organisasi merupakan *assets* tidak berwujud milik perusahaan. Budaya organisasi dianggap *assets* yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Budaya organisasi dalam hal ini selalu mempunyai dampak positif terhadap kehidupan perusahaan.

### **9. Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Benkoff (1997) memaparkan bahwa apabila perusahaan atau sebuah organisasi mengabaikan komitmen, maka hal itu merupakan kerugian yang sangat besar karena terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara komitmen dan kinerja karyawannya. Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap hubungan antara kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional, hasilnya menyimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan determinan yang kuat dari kinerja karyawan.

Khan et al (2010) menyatakan bahwa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam hasil penelitiannya, Suliman & Iles (2000) juga menemukan adanya hubungan positif di antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan.

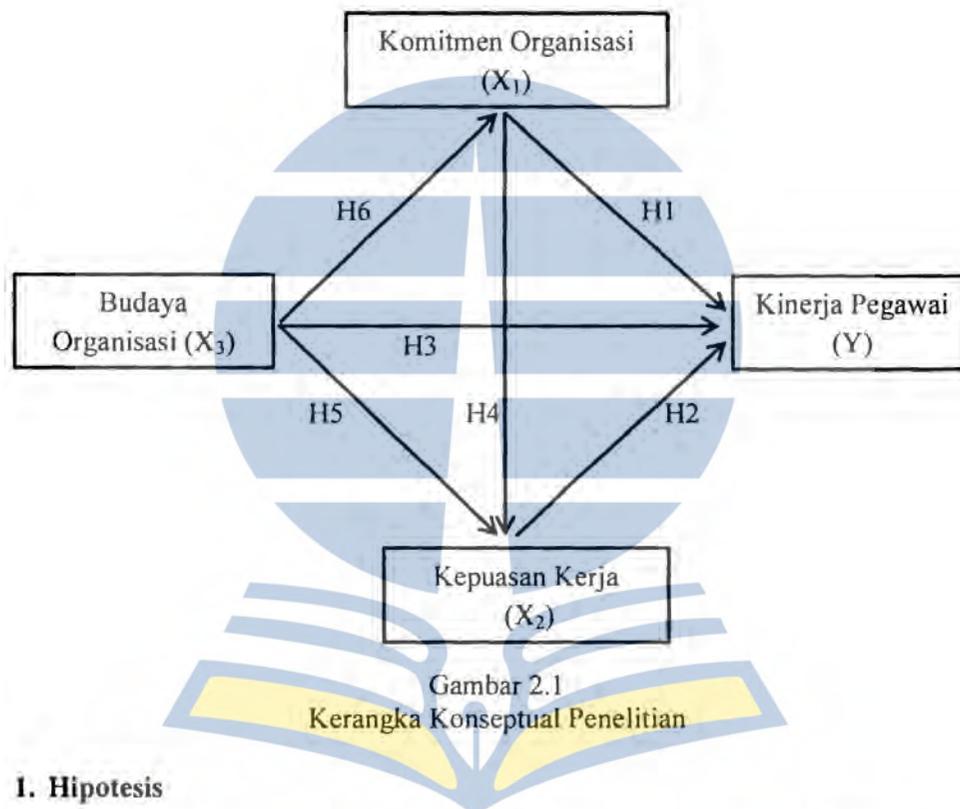
### **10. Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian Trisnaningsih (2003) telah menguji motivasi sebagai *moderating variable* pada hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasi

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadir (2003) yang menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja.

## B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka konseptual dari penelitian ini adalah seperti pada Gambar 2.1. berikut:



### I. Hipotesis

Sesuai dengan kerangka konseptual, maka ada 6 (enam) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

$H_1$  : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

$H_2$  : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

$H_3$  : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

H<sub>4</sub> : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

H<sub>5</sub> : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

H<sub>6</sub> : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi

## 2. Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini ditetapkan 4 (empat) variabel penelitian yang selanjutnya akan dianalisis. Keempat variabel tersebut adalah :

1. Komitmen Organisasi ( $X_1$ )
2. Kepuasan Kerja ( $X_2$ )
3. Budaya Organisasi ( $X_3$ )
4. Kinerja Pegawai ( $Y$ )

Untuk setiap variabel penelitian tersebut telah ditetapkan masing-masing indikator yang selanjutnya dituangkan atau dioperasionalkan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner penelitian. Indikator atau dimensi dari setiap variabel tersebut adalah sebagai berikut ;

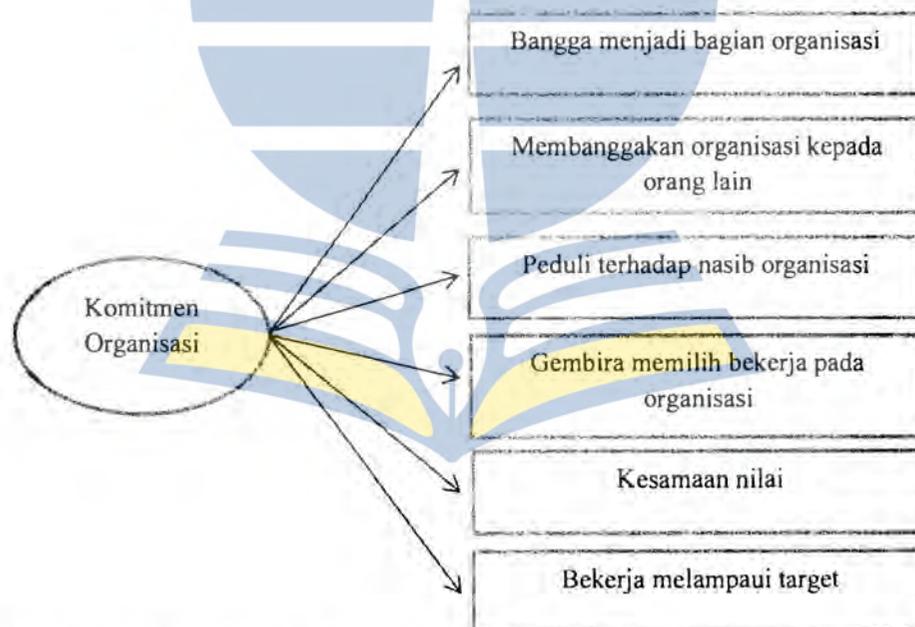
### a. Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Susanto (2000) merupakan persepsi karyawan terhadap hubungan timbal balik antara organisasi dan anggotanya yang diidentifikasi dengan perasaan setia dan bangga dan ingin tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk ikut serta dan aktif secara konsisten atas biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan dan rasa percaya dan menerima tujuan dan nilai organisasi sesuai dengan perasaan pekerja. Komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari

organisasi (Darwito, 2008). Komitmen organisasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemauan mengerahkan segala daya untuk kepentingan organisasi, dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi (Mowday dalam Sopiah, 2008).

Variabel komitmen organisasi diukur dengan indikator menurut Mowday dalam Sopiah (2008), sebagai berikut :

- a. Bangga menjadi bagian organisasi
- b. Membanggakan organisasi kepada orang lain
- c. Peduli terhadap nasib organisasi
- d. Gembira memilih bekerja pada organisasi
- e. Kesamaan nilai
- f. Bekerja melampaui target



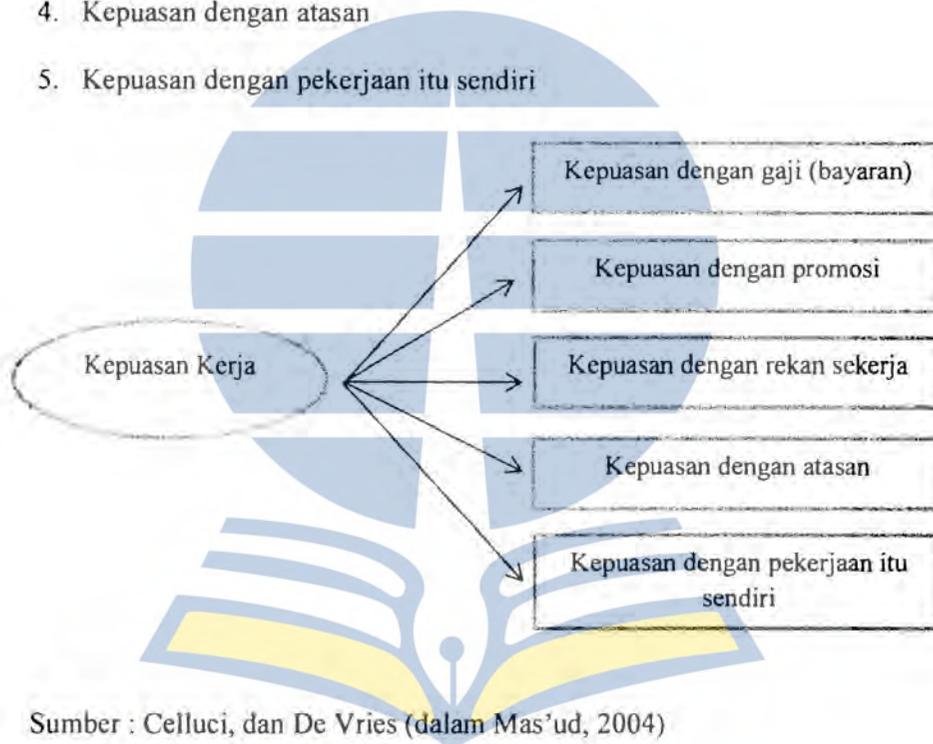
Sumber : Mowday (dalam Sopiah, 2008)

Gambar 2.2.  
Model Indikator Komitmen Organisasi

## b. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak suka karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Dimensi kepuasan kerja dalam penelitian ini dikembangkan oleh Celluci, Anthony dan De Vries (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan dengan gaji (bayaran)
2. Kepuasan dengan promosi
3. Kepuasan dengan rekan sekerja
4. Kepuasan dengan atasan
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri



Sumber : Celluci, dan De Vries (dalam Mas'ud, 2004)

Gambar 2.3.  
Model Indikator Kepuasan Kerja

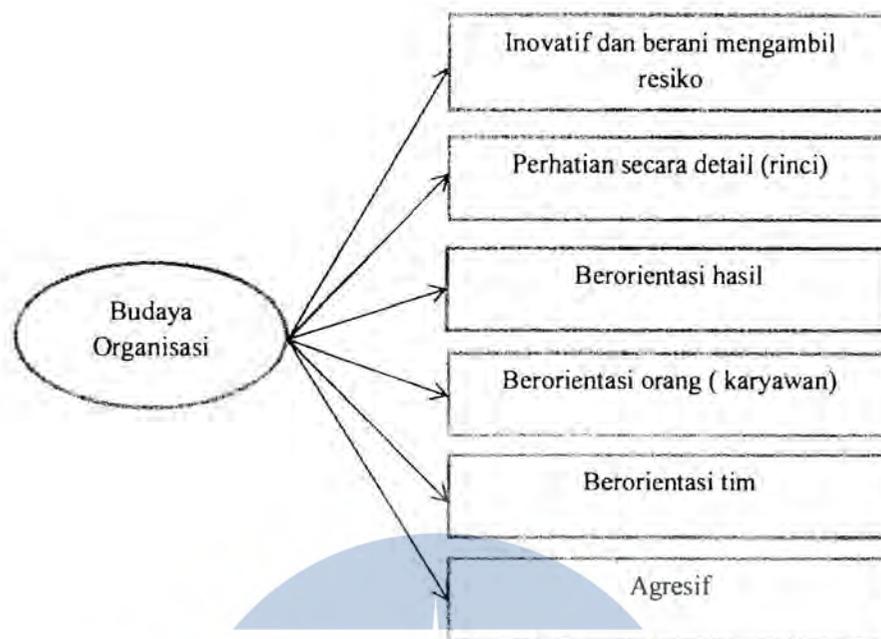
## c. Indikator Budaya Organisasi

Budaya merupakan pemrograman mental secara kolektif (*Collective Mental Programming*) yang membedakan antara kelompok masyarakat yang satu dengan

anggota kelompok masyarakat yang lain. Makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik yang dihargai oleh organisasi. Robbins (2006) menyebutkan ada tujuh hakekat budaya organisasi yaitu :

1. Inovatif dan pengambilan resiko, yaitu sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan berani mengambil resiko
2. Perhatian secara detail (rinci), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi ( kecermatan), analisis dan perhatian terhadap masalah secara detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Orientasi orang (karyawan), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang yang ada di organisasi tersebut.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim.
6. Agresif, yaitu sejauh mana orang dalam organisasi tersebut agresif dan kompetitif.
7. Stabil, yaitu organisasi menekankan dipertahankannya stabilitas.

Dalam penelitian ini hanya enam dari tujuh indikator tersebut yang akan digunakan. Indikator yang tidak digunakan adalah stabilitas.



Sumber : Robins (2006)

Gambar 2.4.  
Model Indikator Budaya Organisasi

#### d. Indikator Kinerja Karyawan

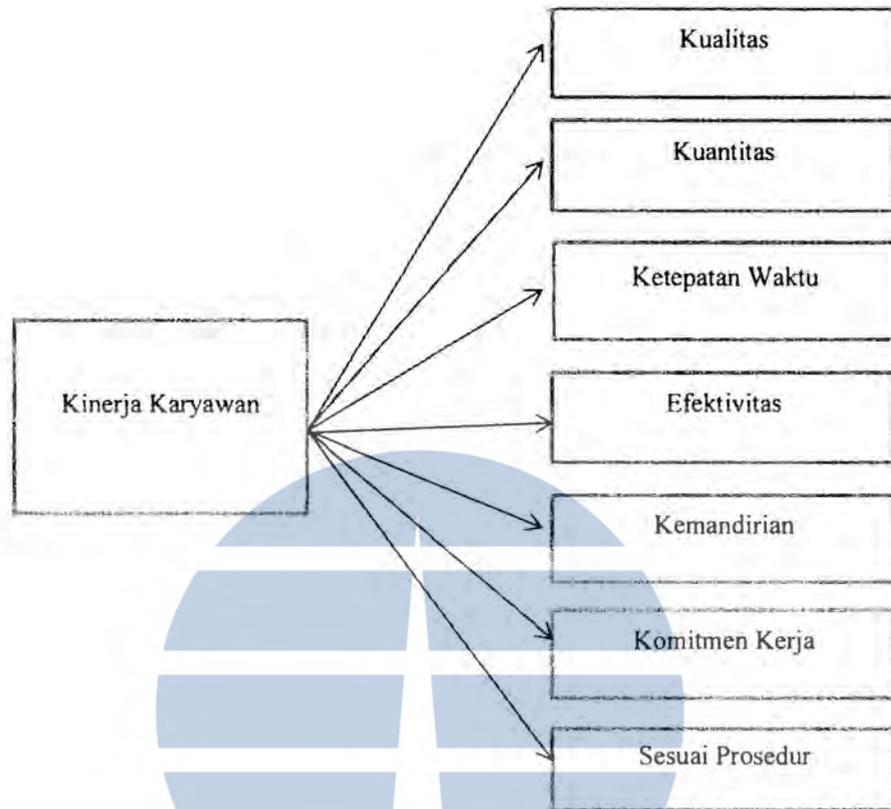
Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha. Jadi kinerja merupakan hasil yang diinginkan organisasi dari perilaku orang-orang didalamnya (Soedjono, 2005).

Dessler (dalam Wibowo, 2008) mengatakan ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut :

1. Kualitas, yaitu tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, yaitu tingkat penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
6. Komitmen kerja, yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Wibowo tahun (2008), dalam mengukur kinerja karyawan digunakan tujuh indikator, yaitu: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektifitas, Mandiri, Komitmen Kerja, dan Sesuai Prosedur. Sama dengan teori Dessler (1997), perbedaannya adalah ada tambahan 1 (satu) indikator yaitu Sesuai Prosedur (SOP), maka dalam penelitian ini digunakan 7 (tujuh) indikator tersebut dalam mengukur kinerja karyawan seperti pada Gambar 2.5. berikut:



Sumber : Dessler (1997) yang dikembangkan Wibowo (2008)

Gambar 2.5.  
Model Indikator Kinerja Karyawan

Berikut disajikan definisi operasional dan indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1.  
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Skala Pengukuran
1.	Komitmen Organisasi	Kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bangga menjadi bagian organisasi</li> <li>2. Membanggakan organisasi kepada orang lain</li> <li>3. Peduli terhadap nasib organisasi</li> <li>4. Gembira memilih bekerja pada organisasi</li> <li>5. Kesamaan nilai</li> <li>6. Bekerja melampaui target</li> </ol>	Keenam indikator tersebut dituangkan dalam 16 buah pertanyaan yang mempunyai alternatif jawaban dari 1 s.d 7.
2.	Kepuasan Kerja	Sebagai perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang /karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan gaji (bayaran)</li> <li>2. Kepuasan dengan promosi</li> <li>3. Kepuasan dengan rekan sekerja</li> <li>4. Kepuasan dengan atasan</li> <li>5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri</li> </ol>	Kelima indikator tersebut dituangkan dalam 19 buah pertanyaan yang mempunyai alternatif jawaban dari 1 s.d 7.
3.	Budaya Organisasi	Suatu sarana dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inovatif dan Pengambilan resiko</li> <li>2. Perhatian secara detail (rinci)</li> <li>3. Berorientasi hasil</li> <li>4. Berorientasi orang (karyawan)</li> <li>5. Berorientasi tim</li> <li>6. Agresivitas</li> </ol>	Keenam indikator tersebut dituangkan dalam 24 buah pertanyaan yang mempunyai alternatif jawaban dari 1 s.d 7.
4.	Kinerja Karyawan	Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Ketepatan Waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> <li>6. Komitmen Kerja</li> <li>7. Sesuai Prosedur (SOP)</li> </ol>	Ketujuh indikator tersebut dituangkan dalam 21 buah pertanyaan yang mempunyai alternatif jawaban dari 1 s.d 7.

## C. Visi, Misi dan Nilai Inti (*Core Values*) BPS

### 1. Visi BPS

Visi BPS 2010-2014 dibangun dengan memperhatikan berbagai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan yang dihadapi melalui landasan pemikiran yang proaktif. Pembangunan nasional di bidang statistik diarahkan agar mampu mengakomodasi berbagai tantangan yang berkembang, seperti reformasi yang mendukung keterbukaan informasi, otonomi daerah yang mengandung tantangan keragaman data dan informasi statistik pada tingkatan wilayah kecil, perkembangan teknologi informasi yang mengarah kepada peningkatan kemudahan akses masyarakat terhadap data dan informasi, serta memperhatikan kesiapan SDM penyelenggara statistik.

Dengan mempertimbangkan berbagai hal tersebut, maka Visi BPS 2010-2014 adalah: “Pelopor Data Statistik Terpercaya untuk Semua” (*“The Agent of Trustworthy Statistical Data for All”*). BPS mempunyai tugas pokok menyediakan dan melakukan koordinasi ketersediaan data dan informasi statistik pada lingkup nasional maupun daerah. Kata “pelopor” mempunyai makna bahwa BPS sebagai pencetus ide penyedia statistik terpercaya, sekaligus sebagai pelaku dalam penyediaan statistik terpercaya. Kata “data statistik yang terpercaya” yaitu statistik yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya. Kata “untuk semua” dimaksudkan bahwa semua pihak mempunyai hak yang sama untuk mengakses data BPS (*impartial*).

Dengan visi tersebut, eksistensi BPS sebagai penyedia data dan informasi statistik menjadi semakin penting, karena dapat dipercaya semua pihak. BPS bukan hanya bagian dari pemerintah, tapi juga bagian dari keseluruhan

masyarakat dan aspek kehidupan. Di samping itu, visi ini juga memberikan ruang yang cukup bagi peran serta berbagai pihak untuk ikut serta dalam menyediakan, memanfaatkan, dan menggunakan data dan informasi statistik. Proses penyediaan data dan informasi statistik yang dihasilkan BPS menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari masyarakat yang disebarluaskan melalui berbagai media dengan berbagai cara agar pemanfaatannya bisa menjangkau secara luas, baik di dalam maupun di luar negeri.

## 2. Misi BPS

Pernyataan misi merupakan penjabaran serta rencana pelaksanaan program dan kegiatan agar mampu mencapai visi yang sudah ditetapkan. Berdasarkan visi BPS, maka misi pembangunan nasional statistik Indonesia mencakup:

1. Memperkuat landasan konstitusional dan operasional lembaga statistik untuk penyelenggaraan statistik yang efektif dan efisien;
2. Menciptakan insan statistik yang kompeten dan profesional, didukung pemanfaatan teknologi informasi mutakhir untuk kemajuan perstatistikan Indonesia;
3. Meningkatkan penerapan standar klasifikasi, konsep dan definisi, pengukuran, dan kode etik statistik yang bersifat universal dalam setiap penyelenggaraan statistik;
4. Meningkatkan kualitas pelayanan informasi statistik bagi semua pihak;
5. Meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi kegiatan statistik yang diselenggarakan pemerintah dan swasta, dalam kerangka Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif dan efisien.

Penjelasan dari kelima misi BPS tersebut adalah sebagai berikut:

- Misi pertama merujuk pada filosofi dasar bahwa untuk mewujudkan visi, BPS memerlukan landasan hukum yang kuat. Saat ini banyak perubahan yang mendasar yang menuju pada pentingnya peninjauan kembali Undang-undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik.
- Misi kedua, SDM dan TIK menjadi dua pilar penting dalam penyelenggaraan SSN. BPS melalui STIS menghasilkan SDM yang profesional di bidang statistik dan komputasi statistik. Dengan dukungan TIK, maka SDM yang ada mampu mengimplemtasikan SSN secara efektif dan efisien.
- Misi ketiga, BPS dalam menyelenggarakan statistik nasional mengacu pada 10 prinsip dasar yang direkomendasi PBB, yang di antaranya bahwa BPS harus menghasilkan data yang didasarkan pada metodologi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.
- Misi keempat, BPS sebagai pelayan publik dituntut untuk memberikan pelayanan prima. Misi ini menjadi bagian penting dan strategis dalam mewujudkan visi BPS, yaitu sebagai pelopor penyedia data dan informasi statistik untuk semua.
- Misi kelima, BPS sebagai penanggung jawab terlaksananya SSN, perlu melakukan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dengan efektif dan efisien.

### 3. Nilai Inti (*Core Values*) BPS

Nilai inti (*Core Values*) BPS merupakan pondasi yang kokoh untuk membangun jati diri dan penuntun perilaku setiap insan BPS dalam melaksanakan tugas. Nilai inti (*Core Values*) tersebut terdiri dari sikap Profesional, Integritas, Amanah (PIA).

- Profesional, merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh setiap insan BPS dalam melaksanakan profesi/tugasnya secara kompeten, efektif, efisien, inovatif, dan sistemik.
- Integritas, merupakan sikap dan perilaku kerja yang harus dimiliki oleh setiap insan BPS dalam pengabdianya kepada organisasi dengan dedikasi, disiplin, konsisten, terbuka, dan akuntabel.
- Amanah, merupakan sikap kerja yang harus dimiliki setiap insan BPS untuk dipertanggung jawabkan kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan terpercaya, jujur, tulus, dan adil.



### BAB III

## METODOLOGI PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus tentang manajemen dan pengembangan sumberdaya manusia di BPS Kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan kinerja BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat khususnya dan BPS pada umumnya. Ruang lingkup atau cakupan dalam penelitian ini adalah seluruh BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat yang terdiri dari 5 (lima) BPS Kabupaten.

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan cara penyebaran angket atau kuesioner kepada seluruh pegawai BPS Kabupaten dalam lingkup Provinsi Sulawesi Barat sebagai objek penelitian. Angket atau kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan tertutup yang berkaitan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya kerja dan kinerja pegawai. Data sekunder yang berkaitan dengan kepegawaian di BPS Kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat juga digunakan sebagai pelengkap analisis dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linear Berganda dan analisis Path (*Path Analysis*) yang merupakan pengembangan dari analisis Regresi Linear Berganda yang bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas X terhadap Y. Disamping itu analisis ini digunakan untuk menganalisis hubungan-hubungan kausalitas antar variabel penelitian. Variabel bebas atau variabel

independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) sedangkan yang menjadi variabel tak bebas atau variabel dependen adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

### **B. Populasi dan Sampel**

Penelitian ini tidak menggunakan sampel akan tetapi seluruh populasi akan menjadi objek dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BPS kabupaten yang terdiri dari masing-masing pejabat eselon III (Kepala BPS Kabupaten), eselon IV (Kepala Seksi) atau penanggung jawab seksi dan staff serta seluruh petugas lapang disetiap Kecamatan atau Koordinator Statistik Kecamatan (KSK). Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 124 orang yang merupakan jumlah seluruh pegawai BPS Kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat dengan komposisi sebagai berikut: Kabupaten Majene sebanyak 18 orang, Kabupaten Polewali Mandar, Mamuju dan Mamasa masing-masing 29 orang dan Kabupaten Mamuju Utara sebanyak 19 orang.

### **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner yang memuat daftar pertanyaan yang bersifat tertutup atau alternatif jawaban telah disediakan. Setiap responden diberikan pertanyaan-pertanyaan mengenai indikator-indikator yang berhubungan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kinerja pegawai BPS Kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat. Contoh kuesioner terdapat dalam Lampiran 5. Setiap pertanyaan mempunyai alternatif jawaban menurut skala Likert dengan kategori jawaban:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak setuju
3. Kurang Setuju
4. Netral
5. Agak Setuju
6. Setuju
7. Sangat setuju

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui angket atau penyebaran kuesioner atau daftar pertanyaan yang didistribusikan secara langsung oleh peneliti. Dalam penggunaan metode ini diasumsikan bahwa objek penelitian atau responden merupakan orang-orang yang paling tahu tentang dirinya dan pernyataan atau jawaban yang diberikan oleh responden adalah benar dan dapat dipercaya. Data sekunder berupa dokumen-dokumen dan data yang diperlukan juga diambil sebagai pelengkap analisis selanjutnya dalam penelitian ini.

#### **E. Metode Analisis**

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini digunakan beberapa alat analisis. Analisis utama yang digunakan adalah analisis regresi yang terdiri dari regresi linier berganda dan regresi linear sederhana serta analisis jalur (*path analysis*). Disamping menggunakan analisis *inferensial* tersebut, penelitian ini juga menggunakan analisis *deskriptif* untuk menjelaskan gambaran tentang hasil-hasil penelitian secara deskriptif. Dalam penelitian ini juga dilakukan

beberapa uji statistik seperti uji validitas dan reliabilitas untuk menjamin kehandalan dan kelayakan kuesioner serta uji-uji statistik yang lain seperti uji parsial (uji-t), uji serentak (uji-F) dan uji asumsi regresi linear.

### 1. Uji Validitas

Validitas dalam penelitian dijelaskan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya dari apa yang diukur. Pengujian ini berfungsi menunjukkan tingkat kemampuan alat pengukur agar dapat memberikan apa yang menjadi sasaran pokok pengukuran. Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa ingin diukur (Singarimbun, 1995).

Untuk melakukan uji validitas, metode yang digunakan adalah dengan cara mengukur korelasi antara setiap butir-butir atau item pertanyaan dengan total skor dari seluruh item pertanyaan tersebut.

Tahap-tahap yang perlu dilakukan dalam pengujian validitas adalah :

1. Mendefinisikan secara operasional suatu konsep yang akan diukur. Jadi untuk menguji validitas suatu konsep, tahap awal yang harus dilakukan adalah menjabarkan konsep dalam suatu definisi operasional.
2. Melakukan uji coba kuesioner pada beberapa responden. Uji coba minimal dilakukan pada 30 responden (Santosa dan Ashari, 2005).
3. Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban yang berbentuk matrik  $a \times b$ , dimana  $a$  menyatakan banyaknya responden dan  $b$  menyatakan banyaknya item pertanyaan.
4. Menghitung korelasi antara masing-masing item jawaban pertanyaan dengan skor total dari seluruh jawaban pertanyaan dengan menggunakan korelasi Pearson. Jika signifikansi dari item pertanyaan tersebut lebih kecil

dari 5 % (sig. < 5%), maka item pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan selanjutnya untuk setiap item pertanyaan yang dinyatakan valid, akan dilakukan uji reliabilitas lebih lanjut untuk memastikan item pertanyaan tersebut valid dan reliabel sehingga layak digunakan untuk penelitian.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan (Singarimbun, 1995). Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk dapat digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya (*reliabel*), akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa apabila suatu alat ukur telah dinyatakan valid, maka tahap berikutnya adalah mengukur reliabilitas dari alat ukur tersebut. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur didalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan (Santosa dan Ashari, 2005). Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan kestabilan dalam mengukur. Kestabilan disini berarti kuesioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi lain.

Pada dasarnya pengukuran reliabilitas dilakukan dengan dua cara, yaitu pengukuran berulang (*repeated measure*) dan *one shoot*. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah *one shoot*. Dalam metode ini pengukuran hanya dilakukan satu kali (*one shoot*) untuk masing-masing pertanyaan, kemudian

dilakukan perbandingan dengan pertanyaan yang lain atau dengan mengukur perbandingan korelasi antar jawaban.

Menurut A. Suharsimi, (1993), untuk menginterpretasikan koefisien korelasi reliabilitas, dapat ditentukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. 0,80 – 1,00 = sangat tinggi
2. 0,60 – 0,80 = tinggi
3. 0,40 – 0,60 = cukup tinggi
4. 0,20 – 0,40 = rendah
5. 0,00 – 0,20 = sangat rendah (tidak berkorelasi).

Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk memperkirakan reliabilitas adalah metode konsistensi internal. Dalam metode konsistensi internal, reliabilitas dapat ditunjukkan melalui besarnya nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dimana suatu item pertanyaan dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* dari item pertanyaan tersebut lebih besar dari 0,6 (Santosa dan Ashari, 2005).

### 3. Regresi Linear Berganda

Persamaan regresi berganda merupakan persamaan regresi dengan menggunakan dua atau lebih variabel independen (bebas). Bentuk umum persamaan regresi berganda adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \dots + \varepsilon$$

dimana :

Y adalah variabel dependen (tak bebas)

a adalah koefisien konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi

$X_1, X_2, X_3, \dots$  adalah variabel independen pertama, kedua, ketiga dan seterusnya

$\varepsilon$  = kesalahan prediksi atau error

Dari persamaan tersebut kita akan memprediksi nilai  $Y$  jika nilai variabel independen ( $X$ ) diketahui.

#### a. Asumsi dalam Analisis Regresi

Sebelum melakukan analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi, yaitu :

1. Normalitas, regresi linier klasik mengasumsikan bahwa tiap residual  $\varepsilon$  mengikuti distribusi normal.
2. Tidak ada autokorelasi antar residual  $\varepsilon$ , artinya kovarian antar residual adalah 0.
3. Homoskedastisitas, artinya varian dari semua residual  $\varepsilon$  adalah konstan atau homoskedastik.
4. Bebas multikolinearitas, artinya tidak boleh ada variabel independen yang saling berkorelasi satu sama lain atau dengan kata lain antar variabel  $X$  saling mempengaruhi.

Untuk memastikan bahwa asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam analisis regresi tersebut sudah terpenuhi, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi tersebut seperti yang disarankan oleh Gujarati (2006). Uji terhadap asumsi-asumsi tersebut atau yang dikenal sebagai uji asumsi linear klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah data yang digunakan dalam penelitian berdistribusi normal. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak dapat dilihat dari kurva *Normal Probability Plot*. Jika plot residual tersebut menyebar disekitar garis diagonal pada kurva *Probability Plot* tersebut, maka dapat dikatakan data berdistribusi normal artinya asumsi normalitas terpenuhi. Cara yang lain juga dapat dilihat dari kurva histogram. Jika kurva histogram dari plot residual tersebut berbentuk seperti lonceng yang simetris, maka dapat dikatakan data berdistribusi normal. Hal ini dapat dilihat dengan bantuan paket program analisis statistik seperti *SPSS*, *Minitab*, *Amos*, *Exel* dan sebagainya.

### 2) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan yang kuat diantara variabel independen. Cara untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat besarnya nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (*VIF*). Apabila nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau *VIF*  $> 10$  maka hal itu menunjukkan terjadinya multikolinearitas, sebaliknya apabila nilai *tolerance*  $\geq 0,10$  atau *VIF*  $\leq 10$  maka hal itu menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen X.

### 3) Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi terjadi ketidaksamaan variansi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang

lain. Jika variansi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap atau homogen, maka hal itu menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas sebaliknya jika berbeda berarti terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastik bukan heteroskedastik.

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara ZRESID dan ZPRED yang telah distandarkan dengan dasar analisis bahwa jika plot membentuk pola tertentu, seperti titik-titik plot yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka hal itu menunjukkan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola tertentu dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4) Uji Autokorelasi

Pengujian ada atau tidaknya autokorelasi dalam persamaan regresi ini adalah dengan melihat nilai uji statistik Durbin Watson ( $d$ ) dan dibandingkan dengan  $d$ -tabel yang mempunyai batas bawah  $d_L$  dan batas atas  $d_U$  dengan kriteria keputusan sebagai berikut (Gujarati, 2006) :

$d < d_L$  maka ada autokorelasi positif

$d_L < d < d_U$  maka tanpa kesimpulan (ragu-ragu)

$d_U < d < 4 - d_U$  maka bebas autokorelasi

$4 - d_U < d < 4 - d_L$  maka tanpa kesimpulan (ragu-ragu)

$d > 4 - d_L$  maka ada autokorelasi negatif

Setelah asumsi-asumsi klasik dapat dipenuhi maka tahap selanjutnya adalah menganalisis data dan menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian

ini dengan menggunakan Analisis Regresi Berganda. Variabel bebas X dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dan Budaya organisasi ( $X_3$ ) sedangkan variabel tak bebas adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Model regresi berganda yang dikembangkan pada penelitian ini dinotasikan dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \epsilon$$

dimana:

$Y$  = Kinerja Pegawai

$a$  = konstanta

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi

$X_1$  = Komitmen Organisasi

$X_2$  = Kepuasan Kerja

$X_3$  = Budaya Organisasi

$\epsilon$  = kesalahan prediksi atau error

#### b. Uji Serentak (Uji F)

Untuk menguji pengaruh secara bersama-sama (simultan) antara variabel variabel  $X$  ( $X_1, X_2, \dots, X_i$ ) terhadap  $Y$  dilakukan melalui uji F.

Model hipotesisnya adalah :

$H_0$  : Variabel  $X$  secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap  $Y$

$H_1$  : Variabel  $X$  secara bersama-sama berpengaruh terhadap  $Y$

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- Jika  $F$  hitung mempunyai nilai signifikansi ( $\text{Sig.} < 5\%$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya variabel bebas  $X$  ( $X_1, X_2, \dots, X_i$ ) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap  $Y$ .
- Jika  $F$  hitung mempunyai nilai signifikansi ( $\text{Sig.} > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima artinya Variabel  $X$  ( $X_1, X_2, \dots, X_i$ ) secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap  $Y$ .

### c. Uji Parsial (Uji $t$ )

Untuk menguji pengaruh variabel  $X$  ( $X_1, X_2, \dots, X_i$ ) secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variabel  $Y$  maka dilakukan melalui uji  $t$ .

Model hipotesisnya adalah :

$H_0$  : Variabel  $X$  secara sendiri-sendiri tidak berpengaruh terhadap  $Y$

$H_1$  : Variabel  $X$  secara sendiri-sendiri berpengaruh terhadap  $Y$

Kriteria pengambilan keputusannya adalah :

- Jika  $t$  hitung mempunyai nilai signifikan ( $\text{Sig} < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya variabel  $X$  ( $X_1, X_2, \dots, X_i$ ) secara sendiri-sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap  $Y$ .
- Jika  $t$  hitung mempunyai nilai signifikan ( $\text{Sig} > 0,05$ ) maka  $H_0$  diterima artinya variabel  $X$  ( $X_1, X_2, \dots, X_i$ ) secara sendiri-sendiri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap  $Y$ .

### d. Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi ( $r$ ) pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar hubungan atau korelasi antara variabel satu terhadap variabel lainnya,

misalnya antara masing-masing variabel X terhadap Y atau antara variabel X yang satu dengan X yang lain. Nilai koefisien korelasi  $r$  adalah  $-1 < r < 1$ . Jika nilai  $r$  kecil atau mendekati nol artinya korelasi antara kedua variabel tersebut sangat lemah sebaliknya jika nilai  $r$  mendekati 1 atau -1 berarti hubungan atau korelasi kedua variabel tersebut sangat kuat. (Sugiyono, 2005).

#### e. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada dasarnya digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model regresi atau variabel bebas X dapat menjelaskan variasi variabel tak bebas Y. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah  $0 < R^2 < 100$ . Jika nilai  $R^2$  kecil atau kurang dari 50% berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel tak bebas Y sangat terbatas. Jika nilai  $R^2$  mendekati 100 berarti variabel bebas X dapat menjelaskan variasi variabel tak bebas Y secara signifikan atau dengan kata lain variabel bebas X dapat memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel tak bebas Y.

#### 4. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah suatu teknik pengembangan dari regresi linier ganda. Teknik ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan (kontribusi) yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap Y serta dampaknya terhadap Z. Analisis jalur ialah suatu teknik untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung

tidak hanya secara langsung tetapi juga secara tidak langsung. Definisi lain mengatakan: Analisis jalur merupakan pengembangan langsung bentuk regresi berganda dengan tujuan untuk memberikan estimasi tingkat kepentingan (magnitude) dan signifikansi (significance) hubungan sebab akibat hipotetikal dalam seperangkat variabel. (Webley dalam Azis, 2013).

Analisis jalur juga didefinisikan sebagai model perluasan regresi yang digunakan untuk menguji keselarasan matriks korelasi dengan dua atau lebih model hubungan sebab akibat yang dibandingkan oleh peneliti. Modelnya digambarkan dalam bentuk gambar lingkaran dan panah dimana anak panah tunggal menunjukkan sebagai penyebab. Regresi dikenakan pada masing-masing variabel dalam suatu model sebagai variabel tergantung (pemberi respon) sedang yang lain sebagai penyebab. Pembobotan regresi diprediksikan dalam suatu model yang dibandingkan dengan matriks korelasi yang diobservasi untuk semua variabel dan dilakukan juga penghitungan uji keselarasan statistik.

Dalam analisis jalur dikenal beberapa konsep dan istilah dasar yang akan dijelaskan sebagai berikut:

- *Model jalur*. Model jalur ialah suatu diagram yang menghubungkan antara variabel bebas, perantara dan tergantung. Pola hubungan ditunjukkan dengan menggunakan anak panah. Anak panah-anak panah tunggal menunjukkan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel exogenous atau perantara dengan satu variabel tergantung atau lebih. Anak panah juga menghubungkan kesalahan (variabel residue) dengan semua variabel endogenous masing-masing. Anak panah ganda menunjukkan korelasi antara pasangan variabel-variabel exogenous.

- Jalur penyebab untuk suatu variabel yang diberikan meliputi pertama jalur-jalur arah dari anak-anak panah menuju ke variabel tersebut dan kedua jalur-jalur korelasi dari semua variabel endogenous yang dikorelasikan dengan variabel-variabel yang lain yang mempunyai anak panah-anak panah menuju ke variabel yang sudah ada tersebut.
- Variabel exogenous. Variabel variabel exogenous dalam suatu model jalur ialah semua variabel yang tidak ada penyebab-penyebab eskplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak-anak panah yang menuju kearahnya, selain pada bagian kesalahan pengukuran. Jika antara variabel exogenous dikorelasikan maka korelasi tersebut ditunjukkan dengan anak panah dengan kepala dua yang menghubungkan variabel-variabel tersebut.
- Variabel endogenous. Variabel endogenous ialah variabel yang mempunyai anak-anak panah menuju kearah variabel tersebut. Variabel yang termasuk didalamnya ialah mencakup semua variabel perantara dan tergantung. Variabel perantara endogenous mempunyai anak panah yang menuju kearahnya dan dari arah variabel tersebut dalam suatu model diagram jalur. Sedang variabel tergantung hanya mempunyai anak panah yang menuju kearahnya.
- Koefesien jalur/pembobotan jalur. Koefesien jalur adalah koefesien regresi standar atau disebut 'beta' yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam suatu model jalur tertentu. Oleh karena itu, jika suatu model mempunyai dua atau lebih variabel-variabel penyebab, maka koefesien-koefesien jalurnya merupakan koefesien-koefesien regresi parsial yang mengukur besarnya pengaruh satu variabel terhadap variabel lain dalam suatu model jalur tertentu yang mengontrol dua variabel

lain sebelumnya dengan menggunakan data yang sudah distandarkan atau matriks korelasi sebagai masukan.

- Variabel-variabel exogenous yang dikorelasikan. Jika semua variabel exogenous dikorelasikan, maka sebagai penanda hubungannya ialah anak panah dengan dua kepala yang dihubungkan diantara variabel-variabel dengan koefisien korelasinya.
- Istilah gangguan. Istilah kesalahan residual yang secara teknis disebut sebagai gangguan, mencerminkan adanya varian yang tidak dapat diterangkan atau pengaruh dari semua variabel yang tidak terukur ditambah dengan kesalahan pengukuran.
- Aturan multiplikasi jalur. Nilai dari suatu jalur gabungan adalah hasil semua koefisien jalurnya.
- Decomposisi pengaruh. Koefisien-koefisien jalur dapat digunakan untuk mengurai korelasi-korelasi dalam suatu model kedalam pengaruh langsung dan tidak langsung yang berhubungan dengan jalur langsung dan tidak langsung yang direfleksikan dengan anak panah-anak panah dalam suatu model tertentu. Ini didasarkan pada aturan bahwa dalam suatu sistem linear, maka pengaruh penyebab total suatu variabel 'i' terhadap variabel 'j' adalah jumlah semua nilai jalur dari "i" ke "j".
- Signifikansi dan model analisis jalur. Untuk melakukan pengujian koefisien jalur secara individual, kita dapat menggunakan t standar atau pengujian F dari angka-angka keluaran regresi. Jika suatu model sudah benar, mencakup semua variabel yang sesuai dan mengeluarkan semua variabel yang tidak sesuai, maka jumlah nilai jalur dari i ke j akan sama dengan koefisien regresi untuk j yang

diprediksi didasarkan pada  $r$ , yaitu untuk data yang sudah distandarisasi dimana koefisien regresi sederhana sama dengan koefisien korelasi; maka jumlah semua koefisien (standar) sama dengan koefisien korelasi.

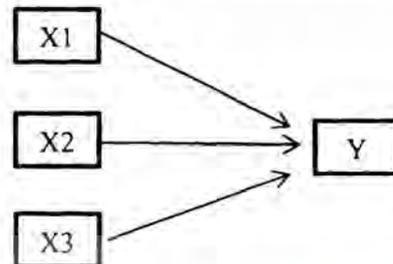
- Anak panah dengan satu kepala dan dua kepala. Jika ingin menggambarkan penyebab, maka kita menggunakan anak panah dengan satu kepala. Sedang untuk menggambarkan korelasi, kita menggunakan anak panah yang melengkung dengan dua kepala. Ada kalanya hubungan sebab akibat menghasilkan angka negatif, untuk menggambarkan hasil yang negatif digunakan garis putus-putus.
- Pola hubungan. Dalam analisis jalur tidak digunakan istilah variabel bebas ataupun tergantung. Sebagai gantinya kita menggunakan istilah variabel exogenous dan endogenous.
- Model Recursive. Model penyebab yang mempunyai satu arah. Tidak ada arah membalik (feed back loop) dan tidak ada pengaruh sebab akibat (reciprocal).
- Model Non-recursive. Model penyebab dengan disertai arah yang membalik (feed back loop) atau adanya pengaruh sebab akibat (reciprocal).
- Direct Effect. Pengaruh langsung yang dapat dilihat dari koefisien jalur dari satu variabel ke variabel lainnya.
- Indirect Effect. Urutan jalur melalui satu atau lebih variabel perantara.

## 5. Tipe-tipe Model Jalur

Ada beberapa model jalur, dari yang paling sederhana sampai yang lebih rumit. Sesuai dengan hipotesis atau kerangka penelitian, maka dalam penelitian ini, digunakan 3 model jalur, yaitu sebagai berikut :

a. Model Regresi Berganda dengan 3 variabel bebas (exogenous)

Model pertama ini sebenarnya merupakan pengembangan regresi berganda dengan menggunakan tiga variabel exogenous, yaitu X1, X2 dan X3 dengan satu variabel endogenous Y. Model digambarkan sebagai berikut :



b. Model Regresi Berganda dengan 2 variabel bebas (exogenous)

Model kedua ini juga merupakan pengembangan regresi berganda akan tetapi hanya dengan menggunakan dua variabel exogenous, yaitu X1 dan X3 dengan satu variabel endogenous X2. Model digambarkan sebagai berikut :



c. Model Regresi Berganda dengan 1 variabel bebas (exogenous)

Model ketiga ini juga merupakan pengembangan regresi berganda akan tetapi dengan menggunakan variabel bebas (exogenous) lebih sedikit, yaitu hanya satu variabel exogenous X3 dan satu variabel endogenous X1. Model digambarkan sebagai berikut :



Sesuai dengan ketiga model regresi tersebut, maka ada 3 (tiga) model persamaan analisis jalur yang dibentuk, yaitu:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots \text{Persamaan (1)}$$

$$X_2 = b_1 X_1 + b_2 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots \text{Persamaan (2)}$$

$$X_1 = b_1 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots \text{Persamaan (3)}$$

Keterangan : X1 : Komitmen Organisasi

X2 : Kepuasan Kerja

X3 : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Pegawai



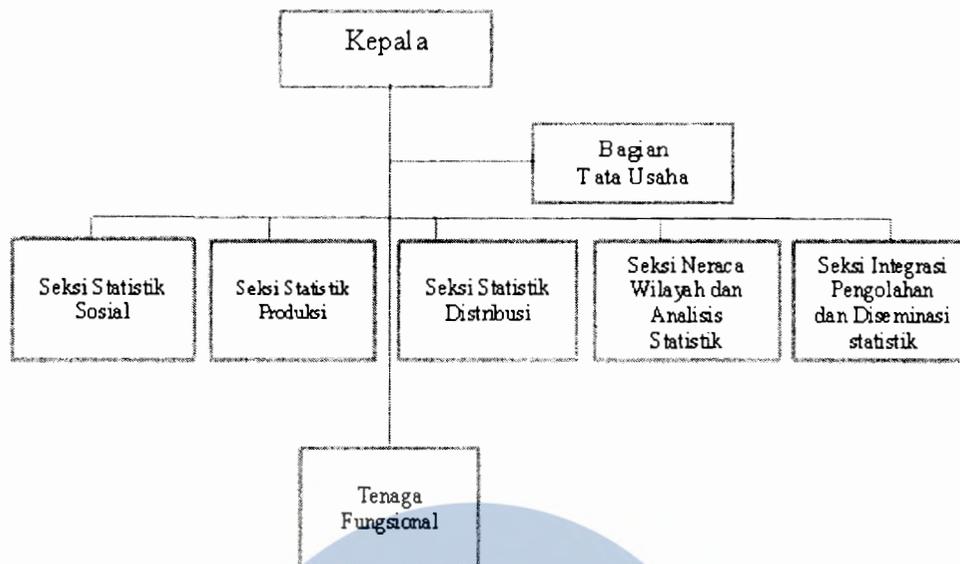
## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

BPS Provinsi Sulawesi Barat secara keseluruhan mempunyai 5 perwakilan unit kerja di 5 Kabupaten dengan jumlah pegawai secara keseluruhan sebanyak 124 orang yang terdiri dari BPS Kabupaten Majene sebanyak 18 orang, BPS kabupaten Polewali Mandar sebanyak 29 orang, BPS Kabupaten Mamasa sebanyak 29 orang, BPS Kabupaten Mamuju 29 orang dan BPS Kabupaten Mamuju Utara sebanyak 19 orang. Saat ini Provinsi Sulawesi Barat telah terbagi menjadi 6 Kabupaten dengan terbentuknya satu Kabupaten baru yaitu Kabupaten Mamuju Tengah, namun secara kelembagaan BPS kabupaten Mamuju Tengah belum terbentuk sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dalam rangka penyediaan data statistik kabupaten Mamuju Tengah masih ditangani oleh Kabupaten induk, yaitu Kabupaten Mamuju (sumber: BPS Provinsi Sulawesi Barat).

Struktur organisasi BPS kabupaten terdiri atas Kepala BPS Kabupaten yang membawahi 6 Sub Bagian/Seksi, yaitu Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Statistik Sosial, Seksi Statistik Produksi, Seksi Statistik Distribusi, Seksi Neraca Wilayah dan Analisis Statistik dan Seksi Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik. Disamping itu ada staf yang bertanggungjawab langsung kepada kepala sub bagian/seksinya dan ada juga Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala BPS Kabupaten. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi BPS Kabupaten di tampilkan pada Gambar 4.1. berikut ini.



Sumber : BPS Provinsi Sulawesi Barat

Gambar 4.1.  
Struktur Organisasi BPS Kabupaten

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih rinci mengenai profil sumber daya manusia (SDM) di 5 BPS Kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat, berikut disajikan karakteristik data kepegawaian dari 5 BPS Kabupaten yang ada di Provinsi Sulawesi Barat.

### 1. Karakteristik pegawai menurut pendidikan

Dari sebanyak 124 orang pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat, proporsi terbesar adalah yang berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 62 orang atau 50% dari seluruh pegawai di BPS Kabupaten sedangkan proporsi terkecil adalah berpendidikan S2, hanya sebanyak 4 orang atau 3,23%. Karakteristik pegawai BPS Kabupaten menurut kabupaten dan pendidikan di Provinsi Sulawesi Barat disajikan pada Tabel 4.1. berikut ini.

Tabel 4.1.  
Karakteristik Pegawai Menurut Kabupaten dan Pendidikan  
di Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2014.

BPS Kabupaten	Pendidikan					Jumlah
	SLTA	DIII	S1	S2	S3	
BPS Kabupaten Majene	8	-	8	2	-	18
BPS Kabupaten Polewali Mandar	20	1	8	-	-	29
BPS Kabupaten Mamasa	16	1	11	1	-	29
BPS Kabupaten Mamuju	12	3	13	1	-	29
BPS Kabupaten Mamuju Utara	6	1	12	-	-	19
Jumlah	62	6	52	4	-	124

Sumber : BPS Provinsi Sulawesi Barat

Tingginya proporsi pegawai berpendidikan SLTA tersebut adalah karena mereka pada umumnya adalah KSK yang sehari-harinya terikat dengan banyaknya beban tugas di lapangan sedangkan di Provinsi Sulawesi Barat sangat terbatas perguruan tinggi yang memenuhi akreditasi yang disyaratkan agar ijazah sarjana mereka kelak bisa diakui secara administrasi kepegawaian. Dari Tabel 4.1. tersebut dapat dijelaskan bahwa kualifikasi pendidikan pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat secara umum masih perlu ditingkatkan dengan cara memberi kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai dan mencari jalur keluar agar mereka dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

## 2. Karakteristik pegawai menurut golongan

Tabel 4.2. menunjukkan karakteristik pegawai BPS Kabupaten Provinsi Sulawesi Barat menurut golongan. Dilihat berdasarkan golongan, maka sebagian besar SDM di BPS Kabupaten Provinsi Sulawesi Barat adalah golongan III, yaitu

sebanyak 61 orang atau 49,19% dan hanya 5 orang atau 4,03% yang berada pada golongan IV.

Tabel 4.2.  
Karakteristik Pegawai Menurut Kabupaten dan Golongan

BPS Kabupaten	Golongan			Jumlah
	II	III	IV	
BPS Kabupaten Majene	7	10	1	18
BPS Kabupaten Polewali Mandar	18	10	1	29
BPS Kabupaten Mamasa	13	15	1	29
BPS Kabupaten Mamuju	14	14	1	29
BPS Kabupaten Mamuju Utara	6	12	1	19
Jumlah	58	61	5	124

Sumber : BPS Provinsi Sulawesi Barat

Hal tersebut dikarenakan pegawai yang berada pada golongan IV di BPS Kabupaten hanyalah kepala BPS Kabupaten saja. Untuk dapat meningkatkan jumlah pegawai pada golongan IV tersebut bisa dilakukan dengan cara memberi kesempatan yang lebih luas lagi bagi pegawai BPS Kabupaten yang sudah berada pada golongan III dan berpendidikan S1 untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 atau S3.

### 3. Karakteristik pegawai menurut jabatan

Idealnya jumlah kepala sub bagian/seksi untuk setiap BPS Kabupaten adalah sebanyak 6 orang, hal tersebut sesuai dengan banyaknya sub bagian/seksi yang ada pada setiap BPS Kabupaten. Tabel 4.3. menunjukkan bahwa belum ada satupun BPS Kabupaten yang mempunyai kepala sub bagian/seksi yang lengkap. Kabupaten Mamuju Utara adalah Kabupaten yang mempunyai kepala seksi paling sedikit, yaitu hanya 3 orang dari 6 orang yang seharusnya ada dan yang terbanyak

adalah kabupaten Polewali Mandar dengan jumlah kepala seksi sebanyak 5 orang. Hal tersebut dikarenakan masih sangat terbatasnya SDM yang ada di Provinsi Sulawesi Barat yang memenuhi kualifikasi baik dari golongan maupun pendidikan untuk dapat dipromosikan mengisi kekosongan jabatan yang ada.

Tabel 4.3.  
Karakteristik Pegawai Menurut Kabupaten dan Jabatan

BPS Kabupaten	Jabatan				
	Kepala BPS	Kepala Seksi	Staff	KSK	Total
BPS Kabupaten Majene	1	4	6	7	18
BPS Kabupaten Polewali Mandar	1	5	7	16	29
BPS Kabupaten Mamasa	1	4	7	17	29
BPS Kabupaten Mamuju	1	4	8	16	29
BPS Kabupaten Mamuju Utara	1	3	6	9	19
Jumlah	5	20	34	65	124

Sumber : BPS Provinsi Sulawesi Barat

Demikian juga dengan Koordinator Statistik Kecamatan (KSK), idealnya jumlah KSK untuk setiap Kabupaten adalah sebanyak jumlah kecamatan yang ada pada Kabupaten tersebut karena KSK adalah penanggung jawab statistik pada setiap kecamatan. BPS Kabupaten Majene dan Mamuju Utara adalah BPS Kabupaten yang mempunyai jumlah KSK belum lengkap. Jumlah KSK Kabupaten Majene baru 7 orang dari yang seharusnya 8 orang sedangkan Kabupaten Mamuju Utara baru 9 orang dari yang seharusnya 12 orang. Kebutuhan KSK merupakan sesuatu yang mendesak untuk mengisi kekosongan kecamatan yang ada di Kabupaten Mamuju Utara dan Majene. Solusi yang bisa dilakukan untuk sementara waktu adalah mengangkat mitra statistik yang

berpengalaman di lapangan untuk membantu kegiatan perstatistikan di Kecamatan tersebut.

## **B. Karakteristik Responden**

Unit pengamatan atau responden dalam penelitian ini merupakan seluruh populasi pegawai BPS kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat yang berjumlah 124 orang namun dari seluruh kuesioner yang sudah disebarakan masih terdapat sebanyak 22 kuesioner yang tidak merespon sehingga jumlah responden keseluruhan yang memberikan respon adalah sebanyak 102 orang.

Karakteristik responden yang disajikan ini merupakan analisis deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran secara deskriptif tentang profil responden dalam penelitian ini yang meliputi jumlah responden menurut kabupaten, jenis kelamin, status perkawinan, jabatan, pendidikan, golongan, masa kerja, gaji/tunjangan per bulan dan kelompok umur. Untuk menjawab permasalahan sesuai tujuan penelitian akan dilakukan analisis lebih dalam melalui analisis inferensial yang meliputi analisis regresi, analisis jalur dan pengujian-pengujian statistik lainnya yang akan dijelaskan pada bagian selanjutnya. Berikut adalah profil atau karakteristik responden dalam penelitian ini :

## 1. Karakteristik responden menurut Kabupaten

Tabel 4.4.  
Banyaknya Responden Menurut BPS Kabupaten

BPS Kabupaten	Jumlah	Persentase
BPS Kabupaten Majene	16	15,69
BPS Kabupaten Polewali Mandar	28	27,45
BPS Kabupaten Mamasa	24	23,53
BPS Kabupaten Mamuju	21	20,59
BPS Kabupaten Mamuju Utara	13	12,75
Jumlah	102	100,00

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.4. menunjukkan bahwa responden terbanyak pada penelitian ini berasal dari BPS Kabupaten Polewali Mandar yaitu sebanyak 28 orang (27,45%) diikuti kemudian dari BPS Kabupaten Mamasa sebanyak 24 orang (23,53%) sedangkan responden yang paling sedikit berasal dari BPS kabupaten Mamuju Utara yaitu sebanyak 13 orang (12,75%). Hal ini disebabkan karena jumlah kecamatan di Kabupaten Mamuju Utara lebih sedikit dibanding Kabupaten lainnya, sehingga jumlah KSK pun relatif lebih sedikit.

## 2. Karakteristik responden menurut kabupaten dan jenis kelamin

Tabel 4.5. menunjukkan bahwa dari 102 orang responden dalam penelitian ini, sebagian besar adalah laki-laki, yaitu sebanyak 72 orang (70,60%) dan selebihnya sebanyak 30 orang (29,40%) adalah perempuan. Salah satu penyebab rendahnya proporsi pegawai perempuan di BPS Kabupaten adalah karena banyak diantara mereka yang berpindah tugas keluar Provinsi Sulawesi Barat karena alasan mengikuti suami yang bekerja di Provinsi lain.

Tabel 4.5.  
Banyaknya Responden Menurut BPS Kabupaten dan Jenis Kelamin

BPS Kabupaten	Jenis Kelamin		Jumlah
	Lak-laki	Perempuan	
BPS Kabupaten Majene	11	5	16
BPS Kabupaten Polewali Mandar	15	13	28
BPS Kabupaten Mamasa	19	5	24
BPS Kabupaten Mamuju	15	6	21
BPS Kabupaten Mamuju Utara	12	1	13
Jumlah	72	30	102

Sumber : Data primer yang diolah

Jika dilihat menurut kabupaten dan jenis kelamin, maka responden laki-laki terbanyak berasal dari BPS kabupaten Mamasa (19 orang) dan yang paling sedikit berasal dari BPS Kabupaten Majene (11 orang) sedangkan responden perempuan terbanyak berasal dari BPS Kabupaten Polewali Mandar (13 orang) dan yang paling sedikit berasal dari BPS Kabupaten Mamuju Utara (1 orang). Dari sisi gender memang terlihat masih terdapat ketimpangan, namun jumlah pegawai perempuan di BPS Kabupaten Provinsi Sulawesi Barat dalam 10 tahun terakhir ini menunjukkan kecenderungan pertumbuhan yang meningkat dibanding periode-periode sebelumnya.

### 3. Karakteristik responden menurut kabupaten dan status perkawinan

Tabel 4.6. menunjukkan bahwa dari 102 orang responden dalam penelitian ini, sebagian besar sudah berstatus kawin, yaitu 87 orang (85,30%) sedangkan selebihnya yaitu sebanyak 15 orang (14,70%) masih berstatus belum kawin.

Tabel 4.6.  
Banyaknya Responden Menurut Kabupaten  
dan Status Perkawinan

BPS Kabupaten	Status Perkawinan		Jumlah
	Belum Kawin	Kawin	
BPS Kabupaten Majene	4	12	16
BPS Kabupaten Polewali Mandar	6	22	28
BPS Kabupaten Mamasa	3	21	24
BPS Kabupaten Mamuju	2	19	21
BPS Kabupaten Mamuju Utara	0	13	13
Jumlah	15	87	102

Sumber : Data primer yang diolah

Jika dilihat menurut kabupaten dan status perkawinan, maka responden yang berstatus kawin terbanyak berasal dari BPS kabupaten Polewali Mandar (22 orang) dan yang paling sedikit berasal dari BPS Kabupaten Majene (12 orang) sedangkan yang berstatus belum kawin terbanyak juga berasal dari BPS Kabupaten Polewali Mandar (6 orang) dan BPS Kabupaten Mamuju Utara tidak ada yang berstatus belum kawin

#### 4. Karakteristik responden menurut kabupaten dan jabatan

Tabel 4.7. menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah KSK yaitu sebanyak 54 orang (52,90%). Hal ini disebabkan karena KSK adalah penanggungjawab statistik di Kecamatan dan keberadaan mereka di setiap Kecamatan mutlak sangat dibutuhkan. Mengingat jumlah kecamatan di Provinsi Sulawesi Barat ada sebanyak 69 Kecamatan, maka idealnya jumlah KSK adalah sama dengan jumlah Kecamatan yang ada.

Tabel 4.7.  
Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Jabatan

BPS Kabupaten	Jabatan				Jumlah
	Staff	KSK	Kasi/Peltu Kasi	Kepala BPS Kab.	
Majene	5	5	5	1	16
Polewali Mandar	7	15	5	1	28
Mamasa	6	13	4	1	24
Mamuju	5	15	1	-	21
Mamuju Utara	4	6	3	-	13
Jumlah	27	54	18	3	102

Sumber : Data primer yang diolah

Jika dilihat distribusinya menurut kabupaten, maka responden KSK terbanyak berasal dari BPS Kabupaten Polewali Mandar dan Mamuju masing-masing sebanyak 15 orang sedangkan responden KSK paling sedikit berasal dari BPS Kabupaten Majene yaitu sebanyak 5 orang.

##### 5. Karakteristik responden menurut kabupaten dan pendidikan yang ditamatkan

Tabel 4.8. menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berpendidikan S.1 dan SLTA. Responden yang berpendidikan S.1 sebanyak 45 orang (44,10%) dan yang berpendidikan SLTA sebanyak 43 orang sedangkan yang paling sedikit adalah berpendidikan SLTP (1 orang). Jika dilihat distribusi responden menurut kabupaten, maka BPS Kabupaten Polewali Mandar mempunyai responden dengan pendidikan S.1 terbanyak (16 orang) sedangkan yang paling sedikit berasal dari BPS Kabupaten Mamuju (4 orang). Untuk kategori SLTA, responden terbanyak berasal dari BPS Mamasa (14 orang) dan yang paling sedikit berasal dari BPS Kabupaten Majene (3 orang).

Tabel 4.8.  
Banyaknya Responden Menurut Kabupaten  
dan Pendidikan Yang Ditamatkan

BPS Kabupaten	Pendidikan yang ditamatkan					Jumlah
	SLTP	SLTA	D.3	S.1	S.2	
BPS Majene	-	3	-	11	2	16
BPS Polewali Mandar	1	11	-	16	-	28
BPS Mamasa	-	14	1	8	1	24
BPS Mamuju	-	10	6	4	1	21
BPS Mamuju Utara	-	5	2	6	-	13
Jumlah	1	43	9	45	4	102

Sumber : Data primer yang diolah

Responden dengan latar belakang pendidikan S.2 hanya 4 orang masing-masing dari BPS Kabupaten Majene 2 orang, BPS Kabupaten Mamasa dan Mamuju masing-masing 1 orang. Jika dilihat dari potensi jumlah S1 yang ada maka peluang untuk meningkatkan jumlah pegawai S2 sangat terbuka lebar, hal ini diperlukan dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai.

#### 6. Karakteristik responden menurut kabupaten dan golongan

Karakteristik responden menurut golongan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.9. memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah golongan II dan III sedangkan yang paling sedikit adalah golongan IV, yaitu hanya sebanyak 3 orang (2,90%). Untuk meningkatkan jumlah pegawai pada golongan IV bisa dilakukan dengan memberi kesempatan yang lebih luas bagi pegawai yang sudah berada pada golongan III untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 atau S3.

Tabel 4.9.  
Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Golongan

BPS Kabupaten	Golongan			Jumlah
	II	III	IV	
Majene	5	10	1	16
Polewali Mandar	19	8	1	28
Mamasa	12	11	1	24
Mamuju	13	8	-	21
Mamuju Utara	5	8	-	13
Jumlah	54	45	3	102

Sumber : Data primer yang diolah

Jika dilihat distribusinya menurut kabupaten, maka responden golongan II terbanyak adalah dari BPS Kabupaten Polewali Mandar (19 orang). Untuk golongan III, responden terbanyak dari BPS Kabupaten Mamasa (11 orang).

#### 7. Karakteristik responden menurut kabupaten dan penghasilan per bulan

Karakteristik responden menurut golongan gaji dan tunjangan per bulan seperti pada Tabel 4.10. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpenghasilan 2,5 – 5 juta per bulan yaitu sebanyak 64 orang (62,70%). Hal ini disebabkan karena sebagian besar pegawai BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat mempunyai masa kerja dibawah 10 tahun karena besaran gaji adalah sebanding dengan masa kerjanya. Pegawai dengan golongan gaji kurang dari 2,5 juta per bulan masih perlu mendapat perhatian, salah satunya adalah dengan cara memberikan tambahan pekerjaan yang sesuai agar mereka bisa memperoleh tambahan penghasilan setiap bulan.

Tabel 4.10.  
Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan  
Golongan Gaji dan Tunjangan per Bulan

BPS Kabupaten	Golongan gaji dan tunjangan per bulan (Rp)				Jumlah
	< 2,5 Juta	2,5 – 5 Juta	>5 – 7,5 Juta	>7,5 – 10 Juta	
Majene	1	8	7	-	16
Polewali Mandar	1	17	9	1	28
Mamasa	4	14	5	1	24
Mamuju	-	16	5	-	21
Mamuju Utara	-	9	3	1	13
Jumlah	6	64	29	3	102

Sumber : Data primer yang diolah

Jika dilihat distribusinya menurut kabupaten, maka responden dengan penghasilan 2,5 – 5 juta per bulan yang terbanyak adalah dari BPS Kabupaten Polewali Mandar (17 orang) begitu juga yang berpenghasilan 5 – 7,5 juta per bulan, juga dari BPS Kabupaten Polewali Mandar (9 orang) sedangkan yang berpenghasilan 7,5 – 10 juta per bulan hanya 3 orang yaitu dari BPS Kabupaten Polewali Mandar, Mamasa dan Mamuju Utara masing-masing 1 orang.

#### 8. Karakteristik responden menurut kabupaten dan kelompok umur

Karakteristiki responden menurut kelompok umur seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.11. menjelaskan bahwa sebagian besar rersponden berusia muda (kurang dari 40 tahun) yaitu sebanyak 72 orang (70,60%). Responden terbanyak berada pada kelompok umur 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 37 orang (36,30%) sedangkan yang paling sedikit berada pada kelompok usia tua (> 50 tahun), yaitu sebanyak 10 orang (9,80%).

Tabel 4.11.  
Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Kelompok Umur

BPS Kabupaten	Kelompok Umur (Tahun)				Jumlah
	< 30	31 - 40	41 – 50	>50	
Majene	6	3	3	4	16
Polewali Mandar	5	13	8	2	28
Mamasa	10	7	5	2	24
Mamuju	7	10	3	1	21
Mamuju Utara	7	4	1	1	13
Jumlah	35	37	20	10	102

Sumber : Data primer yang diolah

Jika dilihat distribusinya menurut kabupaten, maka tampak bahwa untuk kelompok umur dibawah 30 tahun, responden terbanyak berasal dari BPS Kabupaten Mamasa yaitu sebanyak 10 orang. Untuk kelompok umur 31 – 40 tahun, responden terbanyak berasal dari BPS Kabupaten Polewali Mandar yaitu sebanyak 13 orang. Responden yang berusia lebih dari 50 tahun yang terbanyak adalah dari BPS Kabupaten Majene (4 orang).

#### 9. Karakteristik responden menurut kabupaten dan lama kerja

Lama kerja menunjukkan pengalaman seseorang bekerja pada organisasi tempat dia bekerja Karakteristik responden menurut lama kerja seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.12. menjelaskan bahwa sebagian besar rersponden, yaitu sebanyak 74 orang atau 72,50%, mempunyai pengalaman kerja 10 tahun kebawah sedangkan pegawai yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun, ada sebanyak 17 orang atau 16,70%. Data tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai di 5 BPS Kabupaten se Provinsi Sulawesi Barat masih berusia muda dan memiliki pengalaman kerja yang minim. Berkaitann dengan hal tersebut maka

perlu dilakukan peningkatan kompetensi pegawai dengan cara mengikutsertakan lebih banyak pegawai dalam mengikuti training ataupun bimbingan teknis yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas (*capacity building*).

Tabel 4.12.  
Banyaknya Responden Menurut Kabupaten dan Lama Kerja

BPS Kabupaten	Lama Kerja (tahun)				Jumlah
	≤ 10	11 - 20	21 - 30	>30	
Majene	11	-	3	2	16
Polewali Mandar	15	5	7	1	28
Mamasa	20	2	-	2	24
Mamuju	17	3	1	-	21
Mamuju Utara	11	1	1	-	13
Jumlah	74	11	12	5	102

Sumber : Data primer yang diolah

Jika dilihat distribusinya menurut kabupaten, maka tampak bahwa responden dengan masa kerja ≤ 10 tahun terbanyak adalah dari BPS Kabupaten Mamasa yaitu sebanyak 20 orang disusul kemudian dari BPS Kabupaten Mamuju dan Polewali Mandar masing-masing sebanyak 17 dan 15 orang.

### C. Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Singarimbun, 1995). Cara yang digunakan untuk mengukur validitas dari item-item pertanyaan dalam satu variabel adalah dengan cara menghitung korelasi antara masing-masing item pertanyaan dengan skor total dari seluruh item pertanyaan tersebut dengan menggunakan korelasi Pearson. Jika signifikansi dari item pertanyaan yang telah diuji tersebut lebih kecil dari 5 % (sign. < 5%), maka item pertanyaan tersebut dapat dikatakan valid dan selanjutnya untuk setiap item

pertanyaan yang dinyatakan valid, akan dilakukan uji reliabilitas lebih lanjut untuk memastikan item pertanyaan tersebut valid dan reliabel sehingga layak untuk digunakan selanjutnya.

Dalam penelitian ini uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 responden pertama. Item-item pertanyaan yang dinyatakan valid dan reliabel berdasarkan uji validitas dan reliabilitas terhadap 30 responden pertama tersebut akan dipertahankan untuk responden berikutnya sedangkan item pertanyaan yang dinyatakan tidak valid dan reliabel, akan dikeluarkan atau tidak ditanyakan lagi pada responden berikutnya. Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk menguji reliabilitas adalah metode konsistensi internal dimana dalam metode tersebut, reliabilitas dapat ditunjukkan melalui besarnya nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu item pertanyaan dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* yang dihasilkan lebih besar dari 0,6 (Santosa dan Ashari, 2005).

### **1. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi**

Hasil uji validitas untuk variabel komitmen organisasi seperti memperlihatkan bahwa dari 16 item pertanyaan yang diuji, ada 12 item diantaranya dinyatakan valid yang ditunjukkan oleh nilai signifikansinya yang lebih kecil dari 5% atau 0,05. Dari 12 item pertanyaan yang telah dinyatakan valid pada uji validitas sebelumnya, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas dan hasilnya menunjukkan bahwa semua item pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh item tersebut semuanya lebih besar dari 0,6.

Hasil uji validitas untuk variabel Komitmen Organisasi secara lengkap disajikan pada Tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13.  
Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ )

No.	Item	Korelasi Item-Total	Sig.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Hasil Uji Validitas Reliabilitas
1.	P1	0,840	0,000	0,818	0,883	Valid dan reliabel
2.	P2	0,639	0,000	0,550	0,898	Valid dan reliabel
3.	P3	0,406	0,026	0,290	0,908	Valid dan reliabel
4.	P4	0,872	0,000	0,866	0,881	Valid dan reliabel
5.	P5	0,791	0,000	0,768	0,889	Valid dan reliabel
6.	P6	0,740	0,000	0,693	0,893	Valid dan reliabel
7.	P7	0,803	0,000	0,744	0,888	Valid dan reliabel
8.	P8	0,617	0,000	0,567	0,897	Valid dan reliabel
9.	P9	0,508	0,004	0,445	0,902	Valid dan reliabel
10.	P10	0,845	0,000	0,804	0,885	Valid dan reliabel
11.	P11	0,656	0,000	0,593	0,896	Valid dan reliabel
12.	P12	0,431	0,018	0,381	0,904	Valid dan reliabel
13.	P13	-0,206	0,275			Tidak valid
14.	P14	0,234	0,213			Tidak valid
15.	P15	0,260	0,165			Tidak valid
16.	P16	0,227	0,227			Tidak valid

Sumber : Data primer yang diolah

## 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.14. menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas dari item-item pertanyaan yang terdapat pada variabel kepuasan kerja. Hasilnya dari 19 item pertanyaan yang diuji, 6 diantaranya dinyatakan tidak valid yang ditunjukkan oleh nilai signifikan yang lebih besar dari 0,05 sehingga masih ada 13 variabel yang valid untuk dilanjutkan dengan uji reliabilitas agar memastikan item-item pertanyaan tersebut valid dan reliabel. Hasil uji reliabilitas terhadap 13 item yang sebelumnya telah dinyatakan valid menunjukkan bahwa seluruhnya reliabel. Hal

itu disebabkan karena nilai *Cronbach's Alpha* dari seluruh item pertanyaan tersebut lebih besar dari 0,6.

Tabel 4.14.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ )

No.	Item	Korelasi Item-Total	Sig.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Hasil Uji Validitas Reliabilitas
1.	P1	0,526	0,003	0,420	0,842	Valid dan reliabel
2.	P2	0,666	0,000	0,615	0,826	Valid dan reliabel
3.	P3	0,334	0,071			Tidak valid
4.	P4	0,496	0,005	0,460	0,838	Valid dan reliabel
5.	P5	-0,162	0,393			Tidak valid
6.	P6	0,502	0,005	0,389	0,843	Valid dan reliabel
7.	P7	0,581	0,001	0,506	0,835	Valid dan reliabel
8.	P8	0,472	0,008	0,326	0,846	Valid dan reliabel
9.	P9	0,159	0,400			Tidak valid
10.	P10	0,289	0,122			Tidak valid
11.	P11	0,502	0,005	0,352	0,843	Valid dan reliabel
12.	P12	0,818	0,000	0,814	0,811	Valid dan reliabel
13.	P13	0,684	0,000	0,661	0,823	Valid dan reliabel
14.	P14	0,682	0,000	0,635	0,825	Valid dan reliabel
15.	P15	0,434	0,016	0,371	0,843	Valid dan reliabel
16.	P16	0,167	0,378			Tidak valid
17.	P17	0,511	0,004	0,426	0,843	Valid dan reliabel
18.	P18	0,652	0,000	0,560	0,831	Valid dan reliabel
19.	P19	0,081	0,671			Tidak valid

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi

Hasil uji validitas terhadap 24 item pertanyaan pada variabel budaya organisasi seperti yang disajikan pada Tabel 4.15. menunjukkan bahwa terdapat 13 variabel yang dinyatakan tidak valid karena nilai signifikansinya lebih besar dari 5% atau 0,05 sehingga harus dikeluarkan dari daftar pertanyaan. Dengan

demikian masih ada 11 item pertanyaan yang dinyatakan valid untuk kemudian diuji lebih lanjut melalui uji reliabilitas.

Tabel 4.15.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>)

No.	Item	Korelasi Item-Total	Sig.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Hasil Uji Validitas Reliabilitas
1.	P1	0,151	0,427			Tidak valid
2.	P2	-0,139	0,463			Tidak valid
3.	P3	0,287	0,124			Tidak valid
4.	P4	0,637	0,000	0,634	0,711	Valid dan reliabel
5.	P5	0,579	0,001	0,472	0,737	Valid dan reliabel
6.	P6	0,414	0,023	0,489	0,738	Valid dan reliabel
7.	P7	0,470	0,009	0,279	0,758	Valid dan reliabel
8.	P8	0,481	0,007	0,501	0,732	Valid dan reliabel
9.	P9	0,667	0,000	0,436	0,744	Valid dan reliabel
10.	P10	0,103	0,588			Tidak valid
11.	P11	0,151	0,425			Tidak valid
12.	P12	0,389	0,034	0,435	0,741	Valid dan reliabel
13.	P13	0,438	0,015	0,162	0,771	Valid dan reliabel
14.	P14	0,505	0,004	0,525	0,737	Valid dan reliabel
15.	P15	0,327	0,078			Tidak valid
16.	P16	0,361	0,050	0,392	0,747	Valid dan reliabel
17.	P17	-0,080	0,673			Tidak valid
18.	P18	0,191	0,312			Tidak valid
19.	P19	-0,026	0,892			Tidak valid
20.	P20	0,229	0,223			Tidak valid
21.	P21	0,404	0,027	0,262	0,760	Valid dan reliabel
22.	P22	0,166	0,381			Tidak valid
23.	P23	0,314	0,091			Tidak valid
24.	P24	0,059	0,756			Tidak valid

Hasil uji reliabilitas terhadap 11 item pertanyaan Budaya Organisasi yang telah dinyatakan valid tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan

dinyatakan reliabel karena seluruhnya mempunyai nilai *Chronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6.

#### 4. Uji Validitas dan reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai

Hasil uji validitas terhadap 21 item pertanyaan pada variabel Kinerja Pegawai seperti yang disajikan pada Tabel 4.16.

Tabel 4.16.  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	Item	Korelasi Pearson Item-Total	Sig.	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
1.	P1	0,476	0,008	0,369	0,915	Valid dan reliabel
2.	P2	0,419	0,021	0,367	0,913	Valid dan reliabel
3.	P3	0,186	0,325			Tidak valid
4.	P4	0,595	0,001	0,543	0,909	Valid dan reliabel
5.	P5	0,811	0,000	0,796	0,902	Valid dan reliabel
6.	P6	0,582	0,001	0,532	0,910	Valid dan reliabel
7.	P7	0,243	0,196			Tidak valid
8.	P8	0,723	0,000	0,698	0,906	Valid dan reliabel
9.	P9	0,566	0,001	0,502	0,912	Valid dan reliabel
10.	P10	0,627	0,000	0,552	0,909	Valid dan reliabel
11.	P11	0,522	0,003	0,483	0,912	Valid dan reliabel
12.	P12	0,773	0,000	0,742	0,904	Valid dan reliabel
13.	P13	0,325	0,080			Tidak valid
14.	P14	0,642	0,000	0,574	0,909	Valid dan reliabel
15.	P15	0,798	0,000	0,738	0,905	Valid dan reliabel
16.	P16	0,579	0,001	0,507	0,910	Valid dan reliabel
17.	P17	0,815	0,000	0,798	0,904	Valid dan reliabel
18.	P18	0,778	0,000	0,757	0,903	Valid dan reliabel
19.	P19	0,656	0,000	0,653	0,906	Valid dan reliabel
20.	P20	0,647	0,000	0,579	0,909	Valid dan reliabel
21.	P21	0,550	0,002	0,472	0,912	Valid dan reliabel

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.16. menunjukkan bahwa dari 21 item pertanyaan tersebut, secara keseluruhan masih ada 18 variabel yang dinyatakan valid untuk dilanjutkan dengan pengujian reliabilitas agar memastikan item-item mana yang layak untuk digunakan dalam kuesioner. Hasil uji reliabilitas terhadap 18 item Kinerja Pegawai yang pada uji validitas sebelumnya telah dinyatakan valid menunjukkan bahwa keseluruhan dari item pertanyaan tersebut dinyatakan reliabel. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Chronbach's Alpha* yang dihasilkan dari semua item pertanyaan lebih besar dari 0,6.

#### **D. Hasil Analisis**

##### **1. Kerangka Hipotesis**

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa dalam penelitian ini terdapat 6 hipotesis yang akan diuji dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Keenam hipotesis yang akan diuji tersebut adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

H<sub>3</sub> : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai

H<sub>4</sub> : Komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

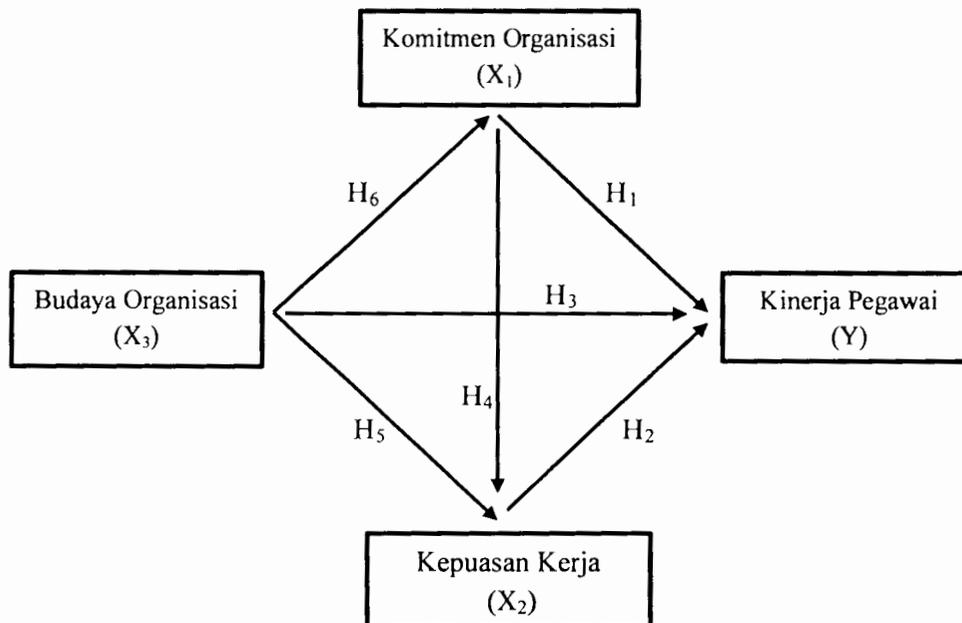
H<sub>5</sub> : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja

H<sub>6</sub> : Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi

Analisis jalur merupakan perluasan atau pengembangan dari analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Alat (*tools*) analisis yang digunakan dalam analisis jalur adalah analisis regresi sehingga syarat-syarat yang disarankan dalam analisis

regresi seperti asumsi kenormalan, multikolinearitas, autokorelasi dan heteroskedastisitas harus dipenuhi.

Sesuai dengan kerangka konseptual (kerangka pemikiran) dalam penelitian ini, maka pengujian dari 6 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur dengan struktur jalur sebagai berikut :



Gambar 4.2.  
Diagram Jalur Kerangka Hipotesis

## 2. Model Analisis Regresi

Sesuai dengan kerangka hipotesis seperti diagram jalur pada Gambar 4.2. tersebut maka dalam penelitian ini ada 3 (tiga) model persamaan regresi yang dibentuk, yaitu:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots \text{Persamaan (1)}$$

$$X_2 = b_4X_1 + b_5X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots \text{Persamaan (2)}$$

$$X_1 = b_6X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots \text{Persamaan (3)}$$

Keterangan :

$X_1$  : Komitmen Organisasi

$X_2$  : Kepuasan Kerja

$X_3$  : Budaya Organisasi

$Y$  : Kinerja Pegawai

Ketiga model persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa :

- Persamaan (1) digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial (individual) dari masing-masing variabel  $X_1$  terhadap  $Y$ ,  $X_2$  terhadap  $Y$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$  sekaligus untuk menjawab hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3 dan pengaruh secara bersama-sama atau serentak dari ketiga variabel bebas  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$ .
- Persamaan (2) digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial (individual) dari masing-masing variabel  $X_1$  terhadap  $X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $X_2$  sekaligus untuk menjawab hipotesis 4 dan hipotesis 5.
- Persamaan (3) digunakan untuk melihat pengaruh  $X_3$  terhadap  $X_1$  sekaligus untuk menjawab hipotesis 6.

### 3. Hasil Analisis Regresi

Sesuai dengan hipotesis dan tujuan penelitian, analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi yang terdiri dari analisis regresi linear berganda dengan 3 dan 2 variabel independen, analisis regresi linear sederhana dengan 1 variabel independen serta analisis jalur (*path analysis*). Dengan bantuan paket program *SPSS versi 20* dan *Exel*, hasil dari analisis regresi dan analisis jalur (*path analysis*) akan dijelaskan pada bagian berikut ini.

### a. Deskripsi Variabel Penelitian

Sebelum menjelaskan lebih jauh mengenai hasil analisis regresi maka terlebih dahulu perlu diketahui deskripsi masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel 4.17. memperlihatkan deskripsi dari masing-masing variabel penelitian dengan penjelasan sebagai berikut :

Tabel 4.17.  
Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	101,1765	10,63472	102
Komitmen Organisasi	68,0294	8,10507	102
Kepuasan Kerja	71,7353	10,52665	102
Budaya Organisasi	56,4118	5,87216	102

Jumlah unit pengamatan atau responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 102 orang. Ada 4 variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel kinerja pegawai, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi. Variabel kinerja mempunyai rata-rata paling tinggi (101,17) dan standar deviasi paling tinggi (10,63) artinya variabel tersebut datanya lebih bervariasi. Untuk variabel bebas X, kepuasan kerja juga merupakan variabel dengan rata-rata dan standar deviasi paling tinggi (10,52) artinya data dari variabel kepuasan kerja lebih bervariasi daripada variabel bebas yang lain. Variabel dengan variasi terendah adalah budaya organisasi dengan standar deviasi sebesar 5,87 dan rata-rata sebesar 56,41.

### b. Korelasi Antar Variabel

Berdasarkan hasil analisis regresi seperti pada Tabel 4.18. menunjukkan bahwa semua variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) mempunyai korelasi yang positif dan cukup kuat terhadap variabel tak bebas Y dengan nilai korelasi masing-masing diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan bahwa ketiga variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi mempunyai hubungan atau korelasi positif yang cukup kuat dengan Kinerja Pegawai.

Tabel 4.18.  
Korelasi Antar Variabel

Variabel	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi
Kinerja Pegawai (Y)	1,000	0,642	0,617	0,635
Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0,642	1,000	0,622	0,702
Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,617	0,622	1,000	0,671
Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,635	0,702	0,671	1,000

Jika dilihat korelasi antar variabel bebas X, semuanya mempunyai korelasi positif diatas 0,50 tapi tidak ada yang melebihi 0,80. Menurut Gujarati (2006), model regresi yang bebas multikolinearitas adalah model yang memiliki nilai korelasi antar variabel bebas kurang dari 80% atau 0,80 sehingga dapat dikatakan dari model regresi yang dibentuk tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

### c. Koefisien Determinasi Model Regresi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan variabel bebas X dapat menjelaskan variasi atau keragaman variabel tak bebas Y. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah  $0 < R^2 < 100$ . Jika nilai  $R^2$

kurang dari 50% berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel tak bebas Y sangat terbatas. Jika nilai  $R^2$  mendekati 100 berarti variabel bebas X dapat menjelaskan hampir semua variasi variabel tak bebas Y.

Berdasarkan Tabel 4.19. dapat dilihat bahwa nilai  $R^2$  untuk persamaan (1) adalah sebesar 0,514 atau 51,4% sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas X (Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi) dapat menjelaskan atau mempengaruhi keragaman variabel bebas Y (Kinerja Pegawai) sebesar 51,4% sedangkan sisanya sebesar 48,6% dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model. Hasil analisis regresi melalui koefisien determinasi  $R^2$  ini sejalan dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang menjelaskan bahwa variabel Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Tabel 4.19.  
Koefisien Determinasi dari Model Regresi

Persamaan	Variabel	R	$R^2$
1	Dep. Var : Y Indep. Var : $X_1$ $X_2$ $X_3$	0,717	0,514
2	Dep. Var : $X_2$ Indep. Var : $X_1$ $X_3$	0,704	0,495
3	Dep. Var : $X_1$ Indep. Var : $X_3$	0,702	0,493

Untuk persamaan (2) dimana variabel bebas X adalah  $X_1$  dan  $X_3$  sedangkan variabel tak bebas adalah  $X_2$  mempunyai nilai  $R^2$  sebesar 0,495 atau 49,5% artinya variabel bebas Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) tidak cukup kuat dapat menjelaskan variasi variabel tak bebas Kepuasan Kerja ( $X_2$ ), yaitu hanya 49,5% atau dibawah 50%, demikian pula untuk persamaan (3) dimana variabel bebasnya adalah  $X_3$  (Budaya Organisasi) dan variabel tak bebasnya  $X_1$  (Komitmen Organisasi) menunjukkan bahwa variabel  $X_3$  hanya

dapat menjelaskan variasi  $X_1$  sebesar 0,493 atau 49,3%, artinya variabel Budaya Organisasi tidak cukup kuat dapat menjelaskan variasi variabel Komitmen Organisasi, yaitu hanya 49,3% atau dibawah 50%.

#### d. Hasil Uji Serentak (Uji F)

Untuk melihat pengaruh variabel X (Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi) secara bersama-sama terhadap variabel Y (Kinerja Pegawai) dilakukan melalui uji F dengan kriteria  $H_0$  ditolak jika F-hitung mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05 (Sig < 0,05). Hasil Uji serentak disajikan pada tabel Analisis Varian (*Anova*) seperti pada Tabel 4.20.

Tabel 4.20.  
Analisis Varian (*Anova*) Hasil Uji Serentak (Uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5872,708	3	1957,569	34,565	0,000
	Residual	5550,115	98	56,634		
	Total	11422,824	101			

Pada Tabel 4.20. menunjukkan bahwa nilai F-hitung hasil uji serentak mempunyai nilai signifikansi (Sig < 0,05). Hasil analisis melalui uji F ini sekaligus menjawab permasalahan penelitian yang menjelaskan bahwa variabel  $X_1$  (Komitmen Organisasi),  $X_2$  (Kepuasan Kerja) dan  $X_3$  (Budaya Organisasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Y (Kinerja Pegawai).

#### e. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Untuk melihat pengaruh variabel independen secara sendiri-sendiri terhadap variabel dependen dilakukan melalui uji t dengan kriteria  $H_0$  ditolak jika t-hitung mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $\text{Sig} < 0,05$ ). Hasil Uji t secara parsial (sendiri-sendiri) dari ketiga persamaan regresi sebagai berikut :

Berdasarkan Tabel 4.21. dihasilkan tiga persamaan regresi yang dapat dibentuk dengan nilai koefisien regresi untuk setiap variabel bebas. Karena metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*), maka koefisien regresi yang digunakan untuk setiap variabel bebas adalah koefisien *Beta* atau koefisien yang sudah distandarkan (*standardized coefficients*) yang selanjutnya disebut sebagai koefisien jalur yang menggambarkan besarnya pengaruh dari variabel bebas (eksogen) terhadap variabel tak bebas (endogen). Dalam analisis jalur yang menggunakan koefisien regresi yang sudah distandarkan (*standardized coefficients*), maka nilai konstanta (*constant*) tidak digunakan karena variabel yang digunakan dalam penelitian menggunakan skala ordinal (tingkatan) bukan skala interval atau rasio.

Tabel 4.21.  
Koefisien Regresi Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29,838	7,438		4,012	0,000
	Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0,405	0,135	0,308	2,987	0,004
	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,265	0,100	0,262	2,647	0,009
	Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,440	0,197	0,243	2,228	0,028
<i>Dependent Var : Y Independent Var : <math>X_1 X_2 X_3</math></i>						
2	(Constant)	-1,297	7,464		-0,174	0,862
	Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0,387	0,130	0,298	2,969	0,004
	Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,828	0,180	0,462	4,607	0,000
<i>Dependent Var : <math>X_2</math> Independent Var : <math>X_1 X_3</math></i>						
3	(Constant)	13,350	5,573		2,396	0,018
	Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,969	0,098	0,702	9,864	0,000
<i>Dependent Var : <math>X_1</math> Independent Var : <math>X_3</math></i>						

Hasil uji t untuk persamaan (1) menghasilkan t-hitung untuk masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  yang signifikan ( $\text{sig} < 0,05$ ). Koefisien regresi (*Beta*) yang dihasilkan untuk variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  yang kesemuanya positif menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi masing-masing mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai. Hasil uji-t untuk persamaan (1) ini sejalan dengan permasalahan dan tujuan penelitian dan juga membuktikan hipotesis penelitian, yaitu hipotesis 1, 2 dan 3 yang menegaskan bahwa Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil uji t untuk persamaan (2) menghasilkan t-hitung untuk masing-masing variabel  $X_1$  (komitmen organisasi) dan  $X_3$  (budaya organisasi) yang

signifikan ( $\text{sig} < 0,05$ ). Koefisien regresi (Koefisien Beta) yang dihasilkan untuk variabel  $X_1$  dan  $X_3$  semuanya positif menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi masing-masing mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil uji t untuk persamaan (3) yang hanya mempunyai satu variabel X menghasilkan t-hitung untuk variabel  $X_3$  (Budaya Organisasi) yang signifikan ( $\text{sig} < 0,05$ ). Koefisien regresi (Koefisien Beta) yang dihasilkan untuk variabel  $X_3$  juga positif menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Komitmen Organisasi.

Berdasarkan nilai-nilai koefisien *Beta* yang dihasilkan melalui Uji t seperti pada Tabel 4.29. maka dihasilkan 3 (tiga) persamaan regresi baru dengan koefisien Beta masing-masing variabel independen sebagai berikut :

$$Y = 0,308 X_1 + 0,262 X_2 + 0,243 X_3 + \varepsilon \dots \text{ (Persamaan 1)}$$

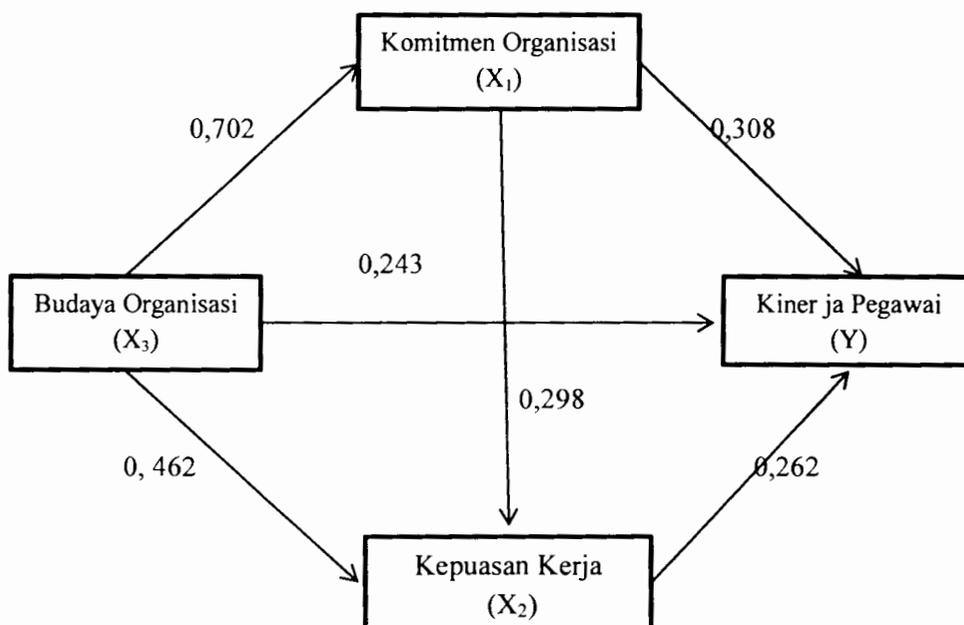
$$X_2 = 0,298 X_1 + 0,462 X_3 + \varepsilon \dots \text{ (Persamaan 2)}$$

$$X_1 = 0,702 X_3 + \varepsilon \dots \text{ (Persamaan 3)}$$

Penggunaan uji-t ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh langsung secara sendiri-sendiri (parsial) dari variabel independen terhadap variabel dependen sehingga ketiga persamaan regresi yang dihasilkan melalui uji ini pada hakekatnya hanya untuk menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) variabel independen terhadap variabel dependen. Besarnya pengaruh langsung masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur atau koefisien *Beta*. Selanjutnya untuk menganalisis pengaruh-pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel independen terhadap variabel dependen akan dijelaskan lebih lanjut melalui analisis jalur (*path*

*analysis*) sesuai hubungan-hubungan kausal antar variabel yang sudah ditetapkan dalam hipotesis penelitian.

Berikut ini dijelaskan pengaruh langsung antar variabel berdasarkan ketiga persamaan regresi yang terbentuk seperti yang tampak pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3.  
Besarnya Pengaruh Langsung Berdasarkan Hasil Uji-t (Uji Parsial)

Berdasarkan persamaan (1) dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh langsung Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar 0,308, Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,262 dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ) sebesar 0,243 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh langsung paling besar terhadap Kinerja Pegawai adalah Komitmen Organisasi disusul kemudian Kepuasan Kerja sedangkan yang paling kecil pengaruhnya adalah Budaya Organisasi. Berdasarkan hasil analisis ini dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, manajemen organisasi BPS Kabupaten perlu lebih

memprioritaskan perhatian pada peningkatan komitmen organisasi dari pegawainya karena komitmen organisasi mempunyai bobot pengaruh yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja pegawai dibanding variabel lainnya.

Berdasarkan persamaan (2) dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh langsung Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,298 dan besarnya pengaruh langsung Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,462 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh langsung lebih besar terhadap Kepuasan Kerja adalah Budaya Organisasi dibandingkan Komitmen Organisasi.

Berdasarkan persamaan (3) dapat dijelaskan bahwa besarnya pengaruh langsung Budaya Organisasi ( $X_3$ ) terhadap Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,702 sehingga dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap Komitmen Organisasi yang ditunjukkan oleh nilai koefisien Beta cukup besar, yaitu sebesar 0,702.

#### **4. Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan uji parsial (uji t) dari ketiga model persamaan regresi yang dibentuk, setiap variabel independen dari ketiga persamaan tersebut telah dihasilkan nilai koefisien jalur masing-masing yang tidak lain merupakan koefisien *Beta* yang sudah distandarkan. Nilai koefisien jalur setiap variabel independen seperti pada Tabel 4.22 menunjukkan arah dan berapa besar pengaruh variabel independen tersebut terhadap variabel dependen.

Tabel 4.22.  
Koefisien Analisis Jalur

Model	Dependent Variable	Independent Variable	Hipotesis	Koefisien Jalur	t-value	Sig.	R <sup>2</sup>
1	Kinerja Pegawai (Y)	Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	H <sub>1</sub>	0,308	2,987	0,004	0,514
		Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	H <sub>2</sub>	0,262	2,647	0,009	
		Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	H <sub>3</sub>	0,243	2,228	0,028	
2	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	H <sub>4</sub>	0,298	2,969	0,004	0,495
		Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	H <sub>5</sub>	0,462	4,607	0,000	
3	Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	H <sub>6</sub>	0,702	9,864	0,000	0,493

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam penelitian ini ada 6 hipotesis yang diajukan dan harus diuji berdasarkan hasil analisis data. Hipotesis 1 (H<sub>1</sub>), hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) dan hipotesis 3 (H<sub>3</sub>) akan dibuktikan melalui hasil uji t pada model persamaan (1), hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) dan hipotesis 5 (H<sub>5</sub>) akan dibuktikan melalui hasil uji t pada model persamaan (2) dan hipotesis 6 (H<sub>6</sub>) akan dibuktikan melalui hasil uji t pada model persamaan (3). Berikut dijelaskan hasil pengujian hipotesis berdasarkan hasil analisis regresi dan analisis jalur yang sudah dilakukan sebagai berikut :

#### a. Hasil pengujian hipotesis pertama (H<sub>1</sub>)

Bentuk hipotesis pertama (H<sub>1</sub>) adalah sebagai berikut:

- H<sub>0</sub> : Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H<sub>1</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kriteria keputusan adalah menolak  $H_0$  jika signifikansi yang dihasilkan berdasarkan uji t kurang dari 0,05 (Sig. < 0,05). Berdasarkan Tabel 4.30. untuk model persamaan (1) didapatkan nilai koefisien jalur atau koefisien Beta untuk variabel komitmen organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,308 dan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,004 yang berarti signifikan karena nilai Sig < 0,05.

Hasil ini berarti menolak  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa: "*Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai*". Dengan hasil tersebut maka hipotesis pertama ( $H_1$ ) sudah dapat dibuktikan secara meyakinkan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,308 menunjukkan arah positif yang mengartikan bahwa meningkatnya komitmen organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### **b. Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ )**

Bentuk hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- $H_0$  : Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_1$  : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kriteria keputusan adalah menolak  $H_0$  jika signifikansi yang dihasilkan berdasarkan uji t kurang dari 0,05 (Sig. < 0,05). Berdasarkan Tabel 4.30. untuk model persamaan (1) didapatkan nilai koefisien jalur atau koefisien Beta untuk variabel kepuasan kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,262 dan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,009 yang berarti signifikan karena nilai Sig < 0,05.

Hasil ini memberi keputusan menolak  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa: "*Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai*". Dengan hasil tersebut maka hipotesis kedua ( $H_2$ ) sudah terbukti secara

meyakinkan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,262 menunjukkan arah positif yang mengindikasikan bahwa meningkatnya kepuasan kerja akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### c. Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ )

Bentuk hipotesis kedua ( $H_3$ ) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- $H_0$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- $H_1$  : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Kriteria keputusan adalah menolak  $H_0$  jika signifikansi yang dihasilkan berdasarkan uji t kurang dari 0,05 (Sig. < 0,05). Berdasarkan Tabel 4.30. untuk model persamaan (1) didapatkan nilai koefisien jalur atau koefisien Beta untuk variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,243 dan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,028 yang berarti signifikan karena nilai Sig < 0,05. Hasil ini sekaligus menolak  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa: "*Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai*". Dengan hasil tersebut maka hipotesis ketiga ( $H_3$ ) sudah dapat dibuktikan secara meyakinkan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,243 menunjukkan arah positif yang mengindikasikan bahwa meningkatnya budaya organisasi akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### d. Hasil pengujian hipotesis keempat ( $H_4$ )

Bentuk hipotesis keempat (4) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- $H_0$  : Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- $H_1$  : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Kriteria pengambilan keputusan adalah menolak  $H_0$  jika signifikansi yang dihasilkan berdasarkan uji t kurang dari 0,05 (Sig. < 0,05). Berdasarkan Tabel 4.30. untuk model persamaan (2) didapatkan nilai koefisien jalur atau koefisien Beta untuk variabel komitmen organisasi ( $X_1$ ) sebesar 0,298 dan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,004 yang berarti signifikan karena nilai Sig < 0,05. Hasil ini sekaligus menolak  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa: "*Komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja*". Dengan hasil tersebut maka hipotesis keempat ( $H_4$ ) sudah dapat dibuktikan secara meyakinkan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,298 menunjukkan arah positif yang mengindikasikan bahwa meningkatnya komitmen organisasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **e. Hasil pengujian hipotesis kelima ( $H_5$ )**

Bentuk hipotesis kelima (5) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- $H_0$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- $H_1$  : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Kriteria pengambilan keputusan adalah menolak  $H_0$  jika signifikansi yang dihasilkan berdasarkan uji t kurang dari 0,05 (Sig. < 0,05). Berdasarkan Tabel 4.30. untuk model persamaan (2) didapatkan nilai koefisien jalur atau koefisien Beta untuk variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,462 dan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 yang berarti signifikan karena nilai Sig < 0,05.

Hasil pengujian memberikan keputusan menolak  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa: "*Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja*". Dengan hasil tersebut maka hipotesis kelima ( $H_5$ )

sudah dapat dibuktikan secara meyakinkan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,462 menunjukkan arah positif yang mengindikasikan bahwa meningkatnya budaya organisasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

#### **f. Hasil pengujian hipotesis keenam ( $H_6$ )**

Bentuk hipotesis keenam (6) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- $H_0$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi
- $H_1$  : Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

Kriteria pengambilan keputusan adalah menolak  $H_0$  jika signifikansi yang dihasilkan berdasarkan uji t kurang dari 0,05 (Sig. < 0,05). Berdasarkan Tabel 4.30. untuk model persamaan (3) didapatkan nilai koefisien jalur atau koefisien Beta untuk variabel budaya organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,702 dan tingkat signifikansi yang dihasilkan sebesar 0,000 yang berarti signifikan karena nilai Sig < 0,05.

Hasil pengujian ini sekaligus menolak  $H_0$  sehingga dapat disimpulkan bahwa: "*Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi*". Dengan hasil tersebut maka hipotesis keenam ( $H_6$ ) sudah dapat dibuktikan secara meyakinkan. Nilai koefisien jalur sebesar 0,702 menunjukkan arah positif yang mengindikasikan bahwa meningkatnya budaya organisasi akan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

#### **5. Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil analisis jalur**

Pada bagian sebelumnya telah ditetapkan diagram analisis jalur berdasarkan model hipotesis penelitian yang telah menggambarkan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel independen terhadap variabel

dependen. Sesuai dengan diagram analisis jalur tersebut telah dihasilkan nilai koefisien jalur masing-masing variabel independen yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap variabel dependen baik secara langsung (*direct effect*) maupun secara tidak langsung (*indirect effect*).

Nilai koefisien jalur dan bentuk jalur pengaruh dari variabel Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai disajikan dalam ringkasan hasil analisis jalur pada Tabel 4.31. Dari Tabel tersebut menunjukkan bahwa total pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,386. Nilai ini didapatkan dari penjumlahan pengaruh langsung sebesar 0,308 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,078.

Tabel 4.23.  
Ringkasan Hasil Analisis Jalur

Bentuk Pengaruh	Jalur Pengaruh	Penghitungan Koefisien Jalur	Nilai Koefisien Jalur
<b>Pengaruh Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)</b>			
Pengaruh langsung	$X_1 \rightarrow Y$	0,308	0,308
Pengaruh tidak langsung	$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$	$0,298 \times 0,262$	0,078
Total Pengaruh (langsung + tidak langsung)			<b>0,386</b>
<b>Pengaruh Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) :</b>			
Pengaruh langsung	$X_2 \rightarrow Y$	0,262	<b>0,262</b>
<b>Pengaruh Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)</b>			
Pengaruh langsung	$X_3 \rightarrow Y$	0,243	0,243
Pengaruh tidak langsung	$X_3 \rightarrow X_1 \rightarrow Y$	$0,702 \times 0,308$	0,217
Pengaruh tidak langsung	$X_3 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$	$0,462 \times 0,262$	0,121
Pengaruh tidak langsung	$X_3 \rightarrow X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$	$0,702 \times 0,298 \times 0,262$	0,055
Jumlah Pengaruh tidak langsung			0,393
Total Pengaruh (Pengaruh langsung + Pengaruh tidak langsung)			<b>0,635</b>

Sesuai dengan diagram jalur, untuk variabel Kepuasan Kerja tidak ada pengaruh tidak langsungnya terhadap Kinerja Pegawai sehingga pengaruh

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,262. Besarnya total pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,635. Nilai ini didapatkan dari pengaruh langsung sebesar 0,243 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,393. Berdasarkan hasil analisis jalur tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk pengaruh langsung, variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai adalah Komitmen Organisasi dengan bobot pengaruh sebesar 0,308 diikuti kemudian Kepuasan Kerja dengan bobot pengaruh 0,262 dan yang paling kecil pengaruhnya adalah Budaya Organisasi dengan bobot pengaruh sebesar 0,243.

Dengan memperhitungkan pengaruh tidak langsung melalui teknik analisis jalur maka variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai adalah Budaya Organisasi dengan total pengaruh sebesar 0,635 diikuti kemudian Komitmen Organisasi dengan total pengaruh sebesar 0,386 sedangkan yang paling kecil pengaruhnya adalah Kepuasan Kerja dengan bobot pengaruh sebesar 0,262.

#### **E. Analisis indikator variabel prediktor berdasarkan jawaban responden**

Tabel 4.24. berikut ini menyajikan hasil pengkategorian indikator menurut banyaknya pertanyaan dari setiap indikator. Nilai atau skor yang diklasifikasikan tersebut merupakan total skor jawaban responden dari item-item pertanyaan untuk setiap indikator. Tabel ini merupakan tabel pembantu untuk menentukan klasifikasi setiap indikator apakah sangat baik, baik, sedang dan seterusnya. Dalam tabel tersebut sudah ditentukan interval-interval skor setiap indikator menurut kategori dan banyaknya item pertanyaan untuk setiap indikator.

Tabel 4.24.  
Pengklasifikasian Indikator Berdasarkan Banyaknya  
Pertanyaan dalam Setiap Indikator

Klasifikasi Indikator	Interval Indikator 1 Pertanyaan		Interval Indikator 2 Pertanyaan		Interval Indikator 3 Pertanyaan		Interval Indikator 4 Pertanyaan	
	Batas Bawah	Batas Atas						
Sangat baik	591,6	714	1183,2	1428	1774,8	2142	2366,4	2856
Baik	469,2	591,6	938,4	1183,2	1407,6	1774,8	1876,8	2366,4
Sedang	346,8	469,2	693,6	938,4	1040,4	1407,6	1387,2	1876,8
Tidak baik	224,4	346,8	448,8	693,6	673,2	1040,4	897,6	1387,2
Sangat tidak baik	102	224,4	204	448,8	306	673,2	408	897,6

### 1. Analisis Indikator Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.25. berikut menyajikan klasifikasi indikator untuk variabel Budaya Organisasi berdasarkan total skor setiap pertanyaan dalam indikator tersebut.

Tabel 4.25.  
Klasifikasi Indikator Berdasarkan Total Skor Indikator  
Untuk Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Pertanyaan	Total Skor Pertanyaan	Total Skor Indikator	Klasifikasi Indikator
Inovatif dan berani mengambil resiko	P12	486	486	Baik
Perhatian secara detail (rinci)	P13	530	1094	Baik
	P14	564		
Berorientasi hasil	P21	495	495	Baik
Berorientasi orang (karyawan)	P4	517	2107	Baik
	P7	513		
	P8	543		
	P16	534		
Berorientasi tim	P5	551	1132	Baik
	P6	581		
Agresif	P9	440	440	Sedang

Dalam penelitian ini, ada 6 indikator pembentuk variabel Budaya Organisasi seperti yang tampak pada Tabel 4.25. Hasil klasifikasi indikator seperti yang tampak pada tabel tersebut menunjukkan bahwa secara umum indikator-indikator tersebut berkategori baik, namun hal itu bukan berarti indikator Budaya Organisasi sudah tidak bermasalah lagi. Jika dilihat dari skor yang dicapai dari setiap indikator baik untuk jumlah pertanyaan 1, 2, maupun 4 seperti yang tampak pada Tabel 4.25, menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya-upaya strategis oleh pengambil kebijakan di BPS Kabupaten dan Provinsi Sulawesi Barat untuk dapat meningkatkan indikator tersebut pada level kategori yang lebih baik dimasa yang akan datang.

## 2. Analisis Indikator Variabel Komitmen Organisasi

Tabel 4.26.  
Klasifikasi Indikator Berdasarkan Total Skor Indikator  
Untuk Variabel Komitmen Organisasi

Indikator	Pertanyaan	Total Skor Pertanyaan	Total Skor Indikator	Klasifikasi Indikator
Bangga menjadi bagian organisasi	P2	611	1187	Sangat Baik
	P5	576		
Membanggakan organisasi kepada orang lain	P1	576	1725	Baik
	P3	589		
	P4	560		
Peduli terhadap nasib organisasi	P8	578	578	Baik
Gembira memilih bekerja pada organisasi	P6	595	1143	Baik
	P11	548		
Kesamaan nilai dengan organisasi	P7	548	1139	Baik
	P12	591		
Bekerja melampaui target	P9	622	1167	Baik
	P10	545		

Tabel 4.26. memperlihatkan bahwa secara umum nilai skor yang dicapai oleh indikator variabel Komitmen Organisasi juga menunjukkan kategori baik sehingga diperlukan upaya strategis dari pengambil kebijakan di BPS Kabupaten dan Provinsi Sulawesi Barat untuk dapat meningkatkan indikator tersebut dimasa yang akan datang agar dapat dicapai kinerja yang lebih baik.

### 3. Analisis Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Untuk variabel Kepuasan Kerja seperti yang terlihat pada Tabel 4.27. menunjukkan bahwa semua indikator yang ada berkategori baik. Sama halnya dengan indikator-indikator sebelumnya, indikator Kepuasan Kerja juga masih perlu untuk ditingkatkan lagi dimasa yang akan datang dengan melakukan berbagai kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Tabel 4.27.  
Klasifikasi Indikator Berdasarkan Total Skor Indikator  
Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Pertanyaan	Total Skor Pertanyaan	Total Skor Indikator	Klasifikasi Indikator
Kepuasan dengan gaji dan penghasilan	P1	562	1107	Baik
	P2	545		
Kepuasan dengan promosi	P4	544	1574	Baik
	P6	493		
	P7	537		
Kepuasan dengan rekan kerja	P8	561	1134	Baik
	P11	573		
Kepuasan dengan atasan	P12	584	2331	Baik
	P13	602		
	P14	568		
	P15	577		
Kepuasan dengan pekerjaan	P17	604	1171	Baik
	P18	567		

## F. Pengujian Asumsi Regresi Linear

Sebagaimana yang disarankan dalam teori analisis regresi bahwa sebelum menggunakan analisis regresi berdasarkan model regresi yang sudah dibentuk terlebih dahulu harus dilakukan pengujian untuk memastikan bahwa asumsi-asumsi yang disarankan dalam analisis regresi tersebut sudah terpenuhi. Setelah ketiga model regresi tersebut terbentuk berdasarkan hipotesis yang ada, terlebih dahulu sudah dilakukan pengujian-pengujian terhadap asumsi tersebut yang meliputi uji multikolinearitas, heteroskedastisitas, autokorelasi dan uji normalitas dengan hasil sebagai berikut :

### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi yang dibentuk ditemukan adanya korelasi yang signifikan antar variabel bebas (independen), karenanya pengujian terhadap multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai koefisien korelasi antar variabel independen. Menurut Gujarati (1995), model regresi yang bebas multikolinearitas adalah model yang memiliki nilai korelasi kurang dari 80%. Berikut disajikan nilai korelasi antar variabel bebas untuk mengetahui apakah terjadi multikolinearitas antar variabel bebas untuk ketiga persamaan regresi tersebut.

Tabel 4.28.  
Matrik korelasi antar variabel bebas

Variabel Bebas	Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )
Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	1,000	0,622	0,702
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	0,622	1,000	0,671
Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )	0,702	0,671	1,000

Pada Tabel 4.28 terlihat bahwa tidak ada satupun korelasi antar variabel bebas yang nilainya berada di atas 80% atau 0,80. Korelasi paling besar terjadi antara variabel Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) yaitu sebesar 0,702 atau 70,2%. Namun demikian nilai tersebut masih lebih kecil dari 80% sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga model regresi yang dibentuk bebas dari multikolinearitas.

Tabel 4.29.  
Hasil Pengujian Multikolinearitas Ketiga Model Regresi

Model Regresi	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0,465	2,149
	Kepuasan Kerja ( $X_2$ )	0,505	1,982
	Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,417	2,396
<i>Dependent Var : Y Independent Var : X<sub>1</sub> X<sub>2</sub> X<sub>3</sub></i>			
2	Komitmen Organisasi ( $X_1$ )	0,507	1,973
	Budaya Organisasi ( $X_3$ )	0,507	1,973
<i>Dependent Var : X<sub>2</sub> Independent Var : X<sub>1</sub> X<sub>3</sub></i>			
3	Budaya Organisasi ( $X_3$ )	1,000	1,000
<i>Dependent Var : X<sub>1</sub> Independent Var : X<sub>3</sub></i>			

Disamping melihat nilai korelasi antar variabel bebas, untuk mengidentifikasi ada tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *VIF*. Model regresi dianggap tidak terjadi multikolinearitas jika variabel bebasnya, tidak ada yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10 atau nilai *VIF* lebih dari 10 (Ghozali, 2001).

Tabel 4.29. menunjukkan bahwa variabel bebas dari ketiga persamaan (model), tidak ada yang memiliki nilai *tolerance* kurang dari 0,10. Demikian pula dengan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dari variabel bebas pada ketiga

persamaan, tidak ada yang lebih dari 10 sehingga hasil pengujian ini konsisten dengan pengujian menggunakan nilai korelasi. Dengan demikian dari hasil pengujian ini, asumsi tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas X terpenuhi.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara ZRESID dan ZPRED yang telah distandarkan dengan dasar analisis bahwa jika plot membentuk pola tertentu, seperti titik-titik plot yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka hal itu mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola tertentu dan titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Grafik *scatterplot* untuk ketiga model regresi seperti yang tampak pada Lampiran 7. Berdasarkan grafik tersebut, menunjukkan bahwa tidak ada pola tertentu yang jelas serta titik-titik plot menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian asumsi atau syarat tidak terjadi heteroskedastisitas terpenuhi.

## 3. Uji Autokorelasi

Autokorelasi merupakan keadaan dimana variabel dependen Y berkorelasi dengan dirinya sendiri. Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala autokorelasi dapat dilihat dari nilai statistik uji Durbin Watson atau  $d$ -hitung. Nilai  $d$ -hitung atau  $d$

ini kemudian dibandingkan dengan d-tabel yang mempunyai nilai batas bawah  $dL$  dan nilai batas atas  $dU$ . Autokorelasi terjadi jika  $d < dL$  (autokorelasi +) atau  $d > 4-dL$  (autokorelasi -). Untuk nilai  $d$  yang berada diantara  $dU$  dan  $4-dU$  atau  $dU < d < 4-dU$ , kesimpulannya tidak terjadi autokorelasi sedangkan untuk nilai  $d$  yang lainnya, yaitu  $dL < d < dU$  atau  $4-dU < d < 4-dL$  dianggap tidak ada kesimpulan atau ragu-ragu (Gujarati, 2006) sehingga dianggap masih aman dari autokorelasi.

Tabel 4.30.  
Hasil Pengujian Autokorelasi Durbin-Watson

Model Regresi	Durbin-Watson (d-hitung)	D-Tabel				Kesimpulan
		dL	dU	4-dU	4-dL	
1	1,793	1,65	1,69	2,31	2,35	Bebas autokorelasi
2	1,647	1,63	1,72	2,29	2,37	Masih aman
3	1,631	1,61	1,74	2,27	2,39	Masih aman

Hasil uji Durbin-Watson seperti yang disajikan pada Tabel 4.30 menunjukkan bahwa nilai statistik Durbin-Watson ( $d$ ) dari persamaan 1 berada diantara  $dU$  dan  $4-dU$  atau  $dU < d < 4-dU$  artinya bebas autokorelasi sedangkan untuk persamaan 2 dan 3, nilai statistik  $d$  dari kedua persamaan tersebut berada diantara  $dL$  dan  $dU$  sehingga dapat disimpulkan masih aman dari autokorelasi. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa ketiga model regresi tidak ada yang terjadi autokorelasi sehingga asumsi regresi bebas dari autokorelasi terpenuhi.

#### 4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi yang dibentuk mengikuti distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki data residual yang berdistribusi normal. Untuk menguji kenormalan dari distribusi

data residual tersebut dapat dilakukan dengan melihat *normal probability plot*. Jika distribusi data residual tersebut normal, maka titik-titik plot akan mengikuti garis diagonal. Dengan melihat grafik *normal probability plot* untuk ketiga model regresi seperti pada lampiran 7, maka terlihat bahwa titik-titik plot residual menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal sehingga dapat dikatakan semua model regresi layak digunakan karena sudah memenuhi asumsi normalitas.

### G. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis yang timbul berkaitan dengan hasil penelitian ini adalah :

1. Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) membuktikan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil ini sekaligus mendukung pendapat Khan, *et al* (2010) yang menyatakan bahwa komitmen seorang karyawan terhadap organisasinya dapat menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Suliman & Iles (2000) menemukan bahwa ada hubungan positif di antara komitmen organisasional (ketiga komponen) dan kinerja karyawan. Al-Ahmadi (2009) melakukan studi terhadap 923 perawat pada rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi mengenai hubungan antara kinerja karyawan dengan komitmen organisasional dan diantara keduanya terdapat hubungan yang positif dan signifikan.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) membuktikan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Parwanto dan Wahyudin

(2011), yang mengkaji tentang pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa bahwa faktor kepuasan kerja yang meliputi gaji, kepemimpinan, sikap rekan sekerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Devi (2009) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Hal ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (2006) mengenai dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Robbins menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.

3. Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) membuktikan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Beberapa teori dan hasil penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah antara lain: Survei yang dilakukan Sheridan (Sudarmadi, 2007) menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan, *voluntary turnover* dan komitmen organisasi. Dikatakan bahwa variasi dalam *cultural value* memiliki pengaruh terhadap tingkat *turnover* dan kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang juga sejalan dengan penelitian ini adalah hasil penelitian Indriantoro (2000) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan topik yang penting karena budaya organisasi merupakan *assets* tidak berwujud milik perusahaan. Budaya organisasi dianggap *assets* yang dapat meningkatkan kinerja

organisasi. Budaya organisasi dalam hal ini selalu mempunyai dampak positif terhadap kehidupan perusahaan.

4. Hasil pengujian hipotesis keempat ( $H_4$ ) membuktikan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Beberapa teori dan hasil penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini antara lain: Hasil penelitian Trisnaningsih (2003), yang telah menguji motivasi sebagai *moderating variable* pada hubungan antara komitmen dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kadir (2003) menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dan hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja.
5. Hasil pengujian hipotesis kelima ( $H_5$ ) membuktikan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Beberapa teori dan hasil penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah antara lain: Studi empiris yang disajikan Goodman, *et. al.* yang dikutip dari penelitian Ketut Gunawan (2010), yang dalam studinya menggunakan organisasi rumah sakit sebagai obyek riset menemukan bahwa organisasi yang lebih berfokus pada budaya clan (*human relation quadran*) memiliki kualitas hidup kerja yang lebih baik. Mathis dan Jackson (2006), menguraikan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

6. Hasil pengujian hipotesis keenam ( $H_6$ ) membuktikan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Beberapa teori dan hasil penelitian yang sejalan dengan hasil penelitian ini adalah Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Restuningdiah, 2009). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa seorang akuntan pendidik yang memiliki loyalitas pada organisasinya cenderung akan merasa puas dalam pekerjaannya artinya semakin tinggi loyalitas seorang akuntan pendidik pada organisasinya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerjanya.

#### H. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini adalah menurut persepsi responden bukan penilaian berdasarkan penilaian kinerja dari atasan sehingga bisa menimbulkan subjektivitas dari responden. Sebaiknya ukuran kinerja pegawai dilakukan oleh atasan, hanya saja di BPS Kabupaten belum ada instrumen yang bisa dianggap akurat dan objektif untuk mengukur kinerja karyawan. Instrumen Capaian Kinerja Pegawai (CKP) yang dilakukan oleh atasan setiap bulan belum bisa menggambarkan hasil kinerja pegawai yang sesungguhnya.
2. Data dalam penelitian ini adalah bersifat *cross section* atau bukan data series. Sebaiknya juga digunakan data yang bersifat *time series* (beberapa periode) sehingga kestabilan hasil pengukuran variabel dapat lebih terjamin antar periode.
3. Penelitian ini menggunakan analisis jalur dengan dengan alat analisis regresi berganda sebagai dasar analisis utama. Analisis regresi berganda digunakan

untuk melihat keterkaitan antar variabel. Untuk analisis yang lebih mendalam lagi sebaiknya dilakukan analisis yang dapat melihat keterkaitan antar indikator atau item pertanyaan yang dapat dilakukan melalui analisis SEM (*Structural Equation Model*).

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan penelitian ini dihasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi baik secara sendiri-sendiri (parsial) maupun secara bersama-sama terbukti mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Berdasarkan total pengaruh dari pengaruh langsung maupun tidak langsung disimpulkan bahwa Budaya Organisasi merupakan variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai diikuti kemudian Komitmen Organisasi, sedangkan yang paling kecil pengaruhnya adalah Kepuasan Kerja.

#### B. Saran

Beberapa saran yang dapat direkomendasikan kepada pengambil kebijakan di BPS Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan hasil penelitian ini adalah :

1. Berdasarkan hasil analisis indikator terhadap Budaya Organisasi masih diperlukan upaya-upaya stragegis dari pengambil kebijakan di BPS Kabupaten maupun BPS Provinsi Sulawesi Barat untuk dapat meningkatkan kualitas indikator tersebut dimasa yang akan datang agar Kinerja Pegawai dapat lebih ditingkatkan. Beberapa hal yang perlu dilakukan berkaitan dengan hal tersebut adalah :
  - a. Organisasi perlu lebih mendorong dan memberikan kesempatan yang lebih luas kepada para pegawai agar lebih berinovasi dan bersikap tegas dalam bekerja.

- b. Manajemen organisasi perlu lebih meningkatkan pengawasan dan pembinaan kepada para pegawai agar mereka lebih teliti dan detail dalam menangani setiap pekerjaan.
  - c. Manajemen organisasi perlu lebih mendorong pegawai agar dalam bekerja lebih mengutamakan hasil daripada prosedur.
  - d. Manajemen organisasi perlu mengevaluasi kebijakannya agar kebijakan yang diambil benar-benar mempertimbangkan dampak positif dan negatifnya terhadap pegawai secara perorangan.
  - e. Kekompakan dan solidaritas tim (pegawai) perlu dijaga dan lebih ditingkatkan agar kinerja yang dihasilkan lebih meningkat.
  - f. Manajemen organisasi perlu lebih mendorong pegawai agar lebih berinisiatif dalam bekerja agar organisasi menjadi lebih kuat dan agresif.
2. Dalam hal Komitmen Organisasi juga diperlukan upaya-upaya yang strategis untuk dapat meningkatkan kualitas indikator tersebut dimasa yang akan datang. Beberapa hal yang perlu dilakukan berkaitan hal tersebut adalah:
- a. Mensosialisasikan Visi, Misi dan nilai-nilai inti (*core values*) BPS secara terus menerus kepada para pegawai untuk lebih meningkatkan kecintaan dan kesetiaan mereka terhadap organisasi.
  - b. Organisasi harus lebih sering lagi menyampaikan kepada para pegawai tentang kelebihan dan keunggulan organisasi agar tercipta rasa kebanggaan pegawai terhadap organisasi.
  - c. Menekankan kejujuran, ketulusan dan keadilan dalam organisasi agar para pegawai merasa lebih memiliki dan menghargai institusi atau organisasi.

3. Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas indikator Kepuasan Kerja dimasa yang akan datang adalah:
- a. Upah atau insentif yang diberikan kepada pegawai harus dilakukan secara adil dan proporsional sesuai dengan beban kerja masing-masing.
  - b. Promosi agar dilakukan lebih transparan dan adil berdasarkan prestasi kerja, kepangkatan dan pengabdian.
  - c. Mutasi atau rotasi pegawai harus dilaksanakan sesuai kebutuhan organisasi, standar kompetensi dan prestasi kerja agar tercipta rasa kepuasan bagi pegawai.
  - d. Atasan harus lebih terbuka dan transparan kepada bawahan, disamping itu atasan perlu lebih berperan dalam mendorong bawahan agar lebih termotivasi dalam bekerja.
  - e. Pegawai harus lebih diberikan ruang untuk berinisiatif dan berinovasi dalam bekerja agar tidak menimbulkan kejenuhan dalam bekerja.
  - f. Mekanisme dan prosedur pekerjaan perlu dirancang lebih sederhana dan mudah agar para pegawai lebih senang dan bersemangat dalam bekerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 22, No. 1, 40-54.
- Allen, J. N. & Meyer, P. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Strategi Keunggulan Kompetitif. Yogyakarta: BPF.
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rhneka Cipta
- Azis, M. (2013). *Analisis jalur*. Samarinda: Badan Penerbit Universitas Mulawarman.
- Badan Pusat Statistik. (2012). *Rencana strategis BPS 2010-2014: Review kedua*. Jakarta: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik. (2014). *Reformasi Birokrasi BPS: Upaya dan capaian 2010-2014*. Jakarta: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.
- Bahrin, K. (2002). Analisis pengaruh dimensi nilai budaya terhadap sikap komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Benkoff, B. (1997). Ignoring Commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Journal of Human Resource*, Vol. 50 No. 6
- Chen, C. K. (2004). Research on impacts of team leadership on team effectiveness. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 266-278.
- Coetzee, M. (2005). *Employee Commitment*. University of Pretoria etd. Diambil 12 Desember 2014, dari situs Word Wide Web.  
[http://repository.upi.edu/4102/10/S\\_PEM\\_0901420\\_Bibliography](http://repository.upi.edu/4102/10/S_PEM_0901420_Bibliography).
- Chow (2001). Pembuktian budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Diambil 12 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
<http://fe-unipas.com/artikel-ekonomi/28-pembuktian-budaya-organisasi-terhadap-kepuasan-kerja.html>
- Cue, M. & Gianakis, G. A. (1997). The Relationship Between Job Satisfaction and Performance. *Public Productivity Management Review* Vol. 21 No.2. Diambil 13 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
[http://eprints.umk.ac.id/583/8/daftar\\_pustaka.pdf](http://eprints.umk.ac.id/583/8/daftar_pustaka.pdf)
- Dajan, A. (1986). *Pengantar metode statistik Jilid II*. Jakarta: LP3ES.
- Daft, R. L. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Darwito. (2008). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan; Studi pada RSUD Kota Semarang. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.*
- David, F. (1994). *Manajemen Strategis*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Derek R. A. dan Morris, W. (2002) *Linking Customer and Employee Satisfaction to the Bottom Line: A Comprehensive Guide to Establishing the Impact of Customer and Employee Satisfaction of Critical Business Outcomes*, Milwaukee: American Society for Quality. Diambil 13 Desember 2014 dari situs World Wide Web.
- <http://materi-paksyaf.blogspot.com/2012/09/kepuasan-kerja-dan-komitmen-organisasi.html>
- Devi, E.K.D. (2009). Analisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Eka, I. L. dan Subowo. (2005). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon, Sinergi. Edisi Khusus on Human Resources. Hal. 129-140.
- Engko, C. (2008). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 10 (1), 1-12.
- Eviyanti, M.L. (2001). Analisis hubungan faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan; Studi kasus pada industri jamu dan farmasi P.T. Sido Muncul, P.T. Jamu Jago dan P.T. Jamu Leo Semarang. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang.*
- Fritzsche, B. A. dan Parrish, T. J. (2005). "Theories and Research on Job Satisfaction". New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Diambil 15 Desember 2014, dari situs Word Wide Web
- <http://materipaksyaf.blogspot.com/2012/09/kepuasan-kerja-dan-komitmen-organisasi.html>.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Cetakan Ke-4. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, James, L. dan Ivancevich. (1995). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gomes, F. C. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset
- Goodman, R. J. (2002). *Service Management*, Edisi kedua. Jakarta: Erlangga
- Gujarati, D. (2006). *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.

- Gulo, W. (2003). *Metodologi penelitian*. Cetakan Ke-2. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Widiasarana.
- Gunawan, K. (2010). Pembuktian budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. *Artikel Ekonomi*. Diambil 12 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
<http://fe-unipas.com/artikel-ekonomi/28-pembuktian-budaya-organisasi-terhadap-kepuasan-kerja.html>
- Handoko, (2004). *Management Pemasaran Modern*. Jakarta: PT. Grasindo Persada.
- Handoko, H. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: Penerbit BPFE
- Hani, H. (1996). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527-548. Diambil 14 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
<http://harbert.auburn.edu/~harris4/newpage1.htm>
- Hasibuan, M. (1996). *Organisasi dan motivasi: Dasar peningkatan produktivitas*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1997). Frederick Herzberg's Motivation And Hygiene Factors. Diambil 8 Desember 2014 dari situs Word Wide Web.  
<http://businessballs.com/herzberg.html>
- Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Revised and expanded second edition. New York: Mc. Graw-Hill, USA
- Husain, U. (1999). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(2), 170-187.
- Indriantoro, N. & Supomo, B. (1999). *Metodologi penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen*. Edisi pertama, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Indriantoro, N. (2000). An Empirical Study of Locus of Control and Cultural Dimensions as Moderating Variable of The Effect of Participative Budgeting on Job Performance and Job Satisfaction. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. XV. Januari.97-114.
- Indriantoro, N. (2000). Hubungan Size dan Fungsi dengan Kultur Organizational Perusahaan.Manufaktur di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 15. NO. 4. Oktober 2000.

- Irvianti (2009) Analisa Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Dengan Metode 360 Feedback dan hubungannya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. X. Hasil penelitian. Diambil 13 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2HTML/2012100218MN Bab2001/page22.html>
- Iswanto, Y. *Manajemen sumber daya manusia*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka. Indonesia. 15(4): 442-452.
- Iswanto, Y, Sylvana, A, Muktiyanto, A (2011). *Pedoman seminar penelitian*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Jex. S. M. *Organizational Psychology: A Scientist Practitioner Approach*. New York : John Wiley & Sons, 2002. Diambil 9 Novemver 2014 dari situs World Wide Web.  
<http://materi-paksyaf.blogspot.com/2012/09/kepuasan-kerja-dan-komit-men-organisasi.html>
- Judge, T.A., and Locke, E.A. (1993). Effect of Dysfunctional Thought Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 78 (3): 475-490
- Kadir. (2003). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan keinginan karyawan untuk berpindah. Studi empiris pada KAP di Jawa.
- Khan, M.R., Ziauddin, F.A. Jam, and Ramay, M. I. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 15, No. 3, 292-298.
- Koesmono, H.T. (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, 171-188.
- Kurniawati. (2014). *Materi pokok pengembangan sumber daya manusia*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Kuntjoro, S. (2002). *Komitmen Organisasi*. Diambil 19 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
<http://www.epsikologi.com-/masalah/250702.htm>
- Lathifah, I. (2008). Pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap turnover intentions dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Tesis Program Magister Sains Akuntansi Universitas Diponegoro*. Semarang.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Ke-9 Bandung: Penerbit PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. & Hubeis, A. V.(2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Martin, J. (1997), *Cultures in Organizations: Three Perspective*. Oxford University Press, London.
- Mas'ud, F. (2004). *Survai diagnosis organisasional*. Jakarta: Penerbit UNDIP.
- Masrukhin & Waridin. (2006). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 7, No. 2, 197-209.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi pertama Cetakan Pertama. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Moeljono. (2005). Hasil Penelitian hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Diambil 15 Desember 2014 dari situs Word Wide Web.  
<http://kuliahgratis.net/hubungan-budaya-organisasi-terhadap-kinerja-karyawan/>
- Murdiyani, H. (2010). Pengaruh beban kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dosen tetap. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret. Surakarta*.
- Muriman, S. C. (2008). Pengaruh Iklim Organisasi dan Stress Terhadap Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 6, No.1, April 2008.
- Noe, A., (2004). *Human Resource Management*. 5th edition, MC Graw Hill, New York.
- Noor, M. R. (2001). Analisis pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja di P.T. Seafer General Foods, Kendal. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang*.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction Performance. An Organizational Level Analysis. *Journal Psychology*, pp.963-974. Diambil 11 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
<http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/619/jbptunikompp-gdl-rezapurwak-30919-8-microsof-a.pdf>
- Panggabean, M. S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Ke-2 Jakarta: Galia Indonesia.
- Parwanto & Wahyuddin. (2011). Pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Imka di Surakarta. *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Pasek, I K. (2008). Budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kepemimpinan dan komitmen karyawan (Studi Kasus Pada PT. Karya Melati, Denpasar-Bali). *Sarathi* Vol. 15 No. 1, Januari 2008.

- Ratmawati, D. & Herachwati, N. (2012). *Materi pokok perilaku organisasi*. Edisi Ke-1 Cetakan Ke-9. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Raymond. (2004). *Human Resource Management*, 5th edition, MC Graw Hill, New York,
- Restuningdiah, N. (2009). Pengaruh komitmen profesional terhadap kepuasan kerja akuntan pendidik melalui komitmen organisasional. *Universitas Negeri Malang*
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid Dua. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins dan Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Alih Bahasa: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: P.T. Salemba Empat.
- Rosita, T. (2013). *Pedoman penulisan tugas akhir program magister (TAPM)*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Ke-1. Bandung: Penerbit Pustaka Setia.
- Santosa, P. B. & Ashari, M.S. (2005). *Analisis statistik dengan microsoft excel*
- Siagian, S. P. (2000). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi Ke-1 Cetakan Ke-21. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*. Cetakan Ke-1. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Singarimbun, M. (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.

- Soedjono. (2002). Pengaruh organisasi terhadap kinerja organisasi dan kepuasan kerja karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Maret 2005, Vol. 7, No. 1, 22-47.
- Soedjono. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. Vol 7, No. 1, 68-83
- Soegihartono, A. (2012). Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan mediasi komitmen (di PT. Alam Kayu Sakti Semarang). *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 3, No. 1, 123-140.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*. Edisi Ke-1 Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sudarmadi. (2007). Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; Studi empiris karyawan administratif Universitas Semarang. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang*.
- Sudjana. (2003). *Teknik analisis regresi dan korelasi bagi para peneliti*. Edisi Ke-3 Cetakan Ke-2 Bandung: Penerbit Tarsito.
- Sugiyono. (2005). *Metode penelitian bisnis*. Cetakan Ke-8 Bandung: Penerbit CV. Alfabeta
- Suharsimi, A. (1993). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- Suhartini, A. (2002). *Prosedur penelitian*. Jakarta: Rineke Cipta.
- Suktikno. (2006). Hasil penelitian tentang hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Diambil 15 Desember 2014 dari situs Word Wide Web.  
<http://diyanadevi-devirosdiyana.blogspot.com/2012/11/budaya-organisasi-terhadap-kinerja.html>
- Suliman, A. & Iles. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial To organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 5, p. 407.
- Supranto, J. (2001). *Statistik. Teori dan aplikasi*. Edisi Ke-6 Jakarta: Penerbit Erlangga
- Suprihanto, J. (2003). *Perilaku organisasional*. Cetakan Ke-1 Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Susanto. (1997). *Budaya perusahaan: Manajemen dan persaingan bisnis*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Susanto, A. (2000) *Sistem Informasi Manajemen Konsep dan Pengembangannya*. Bandung: Penerbit Lingga Jaya.
- Susanto, G.W. (2001). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan; Studi kasus PMI Kota Semarang. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang*.

- Suwardi & Utomo, J. (2011). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai (Studi pada pegawai setda Kabupaten Pati). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5 (1).
- Tampubolon, M. (2004). *Perilaku keorganisasian (organization behavior)*. Cetakan Ke-1. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Taurisa, C. M. & Ratnawati, I. (2002). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*. September 2012, 170-187.
- Tett, R.T. & Meyer J.P. (1993), Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover intention and Turnover. *Personnel Psychology*. 46: 259-293
- Thompson, R. (2003). Information Technology and Management. New York: McGraw-Hill. Diambil 10 Desember 2014 dari situs World Wide Web.  
[http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/586/jbptunikompp-gdl-heriyanton-29270-13-unikom\\_h-a.pdf](http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/586/jbptunikompp-gdl-heriyanton-29270-13-unikom_h-a.pdf)
- Tika, M. P. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Cetakan Ke-1. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Tobing, D. S. (2002). Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 11, No. 1, 31-37.
- Trisaningsih, S. (2003). Pengaruh komitmen terhadap kepuasan auditor. Motivasi sebagai variabel intervening (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah). *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 6. No. 2. Mei 2003. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Pendidik.
- Tsui, A.S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approach to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, p.1089
- Usmara, A. & Lukas, D. (2004). *Strategi organisasi*. Cetakan Ke-1 Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Uyanto, S. S. (2006). *Pedoman analisis data dengan SPSS*. Edisi Ke-6 Yogyakarta: Graha Ilmu
- Viswesvaran, C. & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 4, 216-226.
- Waldman, D.A. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, 134-14.
- Wibowo, T.A. (2008). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan; Studi pada kantor unit cabang BRI Pattimura Semarang. *Tesis Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Diponegoro. Semarang*.

- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja*. Edisi Ke-3 Cetakan Ke-6 Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Wirda, F. & Azra, T. (2007). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1). York : John Wiley & Sons, 2002
- Zaman, K. (2002). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerjaaryawan (Studi pada Universitas Islam Riau). *Tesis Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang*.

**LAMPIRAN 1. Permohonan Permintaan Data**

Nomor : -  
Lampiran : 1 (satu) set  
Perihal : *Permohonan Penelitian Untuk Penyusunan Thesis Program Pascasarjana Pada Universitas Terbuka*

**Kepada Yang Terhormat,  
Kepala BPS Kabupaten  
Se Sulawesi Barat  
Di Tempat**

Dengan hormat,

Sebagai syarat kelulusan dalam Program Pascasarjana Magister Manajemen pada Universitas Terbuka, maka saya bermaksud akan menyusun Tesis dengan Judul : ***“Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten Se Provinsi Sulawesi Barat”***.

Berkaitan dengan tujuan tersebut, maka saya :

Nama : Harlina, SE

Jabatan : Kepala Seksi Distribusi BPS Kabupaten Mamuju

Status Pendidikan : Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Terbuka bermohon akan melakukan penelitian pada Instansi Bapak dengan cara menyebarkan angket atau kuesioner kepada seluruh pegawai pada Instansi yang Bapak pimpin untuk diisi.

Kami bermohon kuesioner tersebut dapat diisi sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan mudah-mudahan hasilnya dapat bermanfaat bagi pengembangan SDM khususnya pada BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat dan dunia pendidikan pada umumnya.

Demikian permohonan kami, dan atas perhatian yang bapak berikan, sebelum dan sesudahnya kami haturkan terima kasih.

Mamuju, 30 September 2014

Hormat saya,

**Harlina, SE**

**Kepada Yang Terhormat**  
**Bapak / Ibu pegawai BPS Kabupaten**  
**Se Sulawesi Barat**  
**di Tempat**

Dengan hormat,

Sebagai salah satu syarat kelulusan dalam Program Pasca Sarjana Magister Manajemen pada Universitas Terbuka, maka kewajiban kami adalah menyusun Tugas Akhir Program Magister (TAPM) berupa sebuah karya ilmiah atau Thesis. Untuk itu judul thesis yang kami ajukan adalah : *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten Se Provinsi Sulawesi Barat.*

Sehubungan hal tersebut, kami mohon partisipasi Bapak / Ibu untuk memberikan data, dengan cara mengisi kuesioner (daftar pertanyaan) yang sudah kami siapkan. Informasi yang disampaikan melalui kuesioner ini disamping untuk kepentingan akademis juga akan sangat bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi unsur pimpinan dalam mengambil langkah-langkah kebijakan bagi pengembangan sumber daya manusia di BPS Kabupaten di Provinsi Sulawesi Barat khususnya dan BPS pada umumnya.

Demikian disampaikan dan atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu guna pengisian kuesioner ini serta kerjasamanya, kami haturkan terimakasih.

Mamuju, 7 September 2014

Hormat Saya,

**( Harlina, SE )**

## Lampiran 2. Kuesioner Penelitian



UNIVERSITAS TERBUKA

RAHASIA

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA 2014**

**KUESIONER PENELITIAN**

*Judul :*

***Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai BPS Kabupaten Se Provinsi Sulawesi Barat***

**KONSEP DAN DEFINISI VARIABEL PENELITIAN**

No.	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Komitmen Organisasi	Kepercayaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesediaan untuk melakukan upaya ekstra demi untuk tetap menjadi anggota atau bagian dari organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bangga menjadi bagian organisasi</li> <li>2. Membanggakan organisasi kepada orang lain</li> <li>3. Peduli terhadap nasib organisasi</li> <li>4. Gembira memilih bekerja pada organisasi</li> <li>5. Kesamaan nilai</li> <li>6. Bekerja melampaui target</li> </ol>
2.	Kepuasan Kerja	Sebagai perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan dengan gaji (bayaran)</li> <li>2. Kepuasan dengan promosi</li> <li>3. Kepuasan dengan rekan sekerja</li> <li>4. Kepuasan dengan atasan</li> <li>5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri</li> </ol>
3.	Budaya Organisasi	Suatu sarana dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berorientasi pada proses (<i>Process oriented</i>)</li> <li>2. Sistem yang terbuka (<i>Open System</i>)</li> <li>3. Kontrol yang longgar (<i>Loose Control</i>)</li> <li>4. Bersifat normatif (<i>Normatic</i>)</li> <li>5. Berorientasi pada karyawan (<i>Employee Oriented</i>)</li> <li>6. Bersifat parochial (<i>Parochial</i>)</li> </ol>
4.	Kinerja Pegawai	Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Ketepatan Waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> <li>6. Komitmen Kerja</li> <li>7. Sesuai Prosedur (SOP)</li> </ol>

<b>IDENTITAS RESPONDEN</b>		
<i>Pada bagian ini, dengan hormat kami mohon Bapak/Ibu dapat mengisi identitas pribadi sesuai yang sebenarnya dengan cara mengisi dan <b>melingkari</b> jawaban yang sesuai.</i>		
1.	Nama Lengkap	
2.	Jenis Kelamin	1. Laki-laki                      2. Perempuan
3.	Tempat/Tanggal Lahir	
4.	Status Perkawinan	1. Belum Kawin    2. Kawin    3. Cerai Hidup 4. Cerai mati
5.	Pendidikan Terakhir	1. Tamat SD    2. Tamat SLTP    3. Tamat SLTA 4. Sarjana Muda/D.3    5. S.1    6. S.2    7. S.3
6.	Jabatan	1. Staff    2. KSK    3. Kasi/Peltu Kasi 4. Kepala BPS Kabupaten
7.	Lama Bekerja	..... tahun
8.	Golongan	1. I    2. II    3. III    4. IV
9.	Gaji/Tunjangan per bulan	1. < 2,5 juta    2. 2,5 – 5 juta    3. 5 – 7,5 juta 4. 7,5 – 10 juta    5. > 10 juta

<b>IDENTITAS RESPONDEN</b>		
<i>Pada bagian ini, dengan hormat kami mohon Bapak/Ibu dapat mengisi identitas pribadi sesuai yang sebenarnya dengan cara mengisi dan <b>melingkari</b> jawaban yang sesuai.</i>		
1.	Nama Lengkap	
2.	Jenis Kelamin	1. Laki-laki                      2. Perempuan
3.	Tempat/Tanggal Lahir	
4.	Status Perkawinan	1. Belum Kawin    2. Kawin    3. Cerai Hidup 4. Cerai mati
5.	Pendidikan Terakhir	1. Tamat SD    2. Tamat SLTP    3. Tamat SLTA 4. Sarjana Muda/D.3    5. S.1    6. S.2    7. S.3
6.	Jabatan	1. Staff    2. KSK    3. Kasi/Peltu Kasi 4. Kepala BPS Kabupaten
7.	Lama Bekerja	..... tahun
8.	Golongan	1. I    2. II    3. III    4. IV
9.	Gaji/Tunjangan per bulan	1. < 2,5 juta    2. 2,5 – 5 juta    3. 5 – 7,5 juta 4. 7,5 – 10 juta    5. > 10 juta

### PETUNJUK PENGISIAN

Pada bagian ini dimohon bapak/ibu dapat memberikan jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda lingkaran pada salah satu angka 1 s.d 7 dengan penjelasan :

*1. Sangat tidak setuju*

*2. Tidak setuju*

*3. Kurang setuju*

*4. Netral*

*5. Agak setuju*

*6. Setuju*

*7. Sangat setuju*

No.	KOMITMEN ORGANISASI	STS	TS	KS	N	AS	S	SS
1.	Saya selalu berusaha untuk menceritakan kebaikan-kebaikan instansi tempat saya bekerja kepada orang lain dalam setiap kesempatan.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Saya merasa bangga bekerja di instansi ini, oleh sebab itu saya selalu berusaha menjaga nama baik instansi ini.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Saya senang menyampaikan tentang produk-produk data unggulan BPS dalam berbagai kesempatan.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Saya rasa lembaga tempat saya bekerja mempunyai banyak keunggulan dibanding lembaga lainnya.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi atau instansi ini.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Saya merasa lebih senang bekerja di instansi ini dibanding yang lainnya.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Cara kerja di instansi ini sangat cocok dengan hati nurani dan nilai-nilai prinsip yang saya pegang.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Saya merasa bahwa problem di instansi ini merupakan problem saya juga	1	2	3	4	5	6	7

9.	Saya selalu berusaha menyelesaikan setiap pekerjaan dengan lebih baik dan lebih cepat.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Jika saya mendapat tambahan pekerjaan dari instansi inisehingga saya harus lembur, hal itu bukan problem dan beban bagi saya.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Saya merasa senang memilih bekerja di instansi ini karena suasana kerja di kantor ini disini sangat kondusif dan menyenangkan.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Nilai-nilai pada instansi ini sangat cocok dengan nilai-nilai saya	1	2	3	4	5	6	7
13.	Bila dibutuhkan, saya selalu siap dan bersedia bekerja diluar jam kantor.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Saya tidak berniat untuk mencari pekerjaan di tempat lain.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Dalam melaksanakan pekerjaan di instansi ini, saya tidak pernah memikirkan upah atau bonus yang akan saya terima	1	2	3	4	5	6	7
16.	Demi pekerjaan di kantor ini, saya sering pulang melewati jam pulang kantor.	1	2	3	4	5	6	7
<b>No.</b>	<b>KEPUASAN KERJA</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>N</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Instansi ini memberikan gaji dan penghasilan lebih baik dibanding instansi lain di daerah ini	1	2	3	4	5	6	7
2.	Gaji dan penghasilan saya di instansi ini sesuai dengan beban tanggungjawab saya.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Saya merasa penghasilan yang saya terima dari instansi ini setiap bulan sudah mencukupi	1	2	3	4	5	6	7
4.	Saya suka dengan mekanisme yang digunakan dalam hal promosi pada instansi ini	1	2	3	4	5	6	7
5.	Promosi sering sekali terjadi dalam instansi ini.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Di instansi ini, jika saya melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka saya akan cepat dipromosikan.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Saya sangat puas dengan kemajuan karir dan jabatan saya di instansi ini.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Di instansi ini, rekan kerja selalu memberikan dukungan yang tinggi kepada saya	1	2	3	4	5	6	7

9.	Di instansi ini, ketika saya meminta rekan kerja saya membantu pekerjaan, maka pekerjaan tersebut pasti cepat selesai.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Saya sangat menikmati bekerja dengan rekan-rekan kerja saya di kantor ini.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Di instansi ini saya bekerja dengan orang-orang yang penuh tanggungjawab.	1	2	3	4	5	6	7
12.	Di instansi ini atasan saya selalu memberikan dukungan pada saya.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Di instansi ini atasan saya mempunyai motivasi kerja yang tinggi.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Di instansi ini atasan saya sering dan mau mendengarkan pendapat saya.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Pimpinan di instansi ini memperlakukan saya dengan jujur dan adil	1	2	3	4	5	6	7
16.	Pekerjaan saya di instansi ini sangat menarik.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Saya merasa senang dengan pekerjaan saya di instansi ini.	1	2	3	4	5	6	7
18.	Saya lebih suka mengerjakan pekerjaan saya dari kantor ini daripada pekerjaan lainnya dari luar.	1	2	3	4	5	6	7
19.	Saya merasa banyak mencapai keberhasilan dalam tugas pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6	7
<b>No.</b>	<b>BUDAYA ORGANISASI</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>N</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pegawai pada tempat saya bekerja merasa nyaman pada suasana kerja yang penuh kekeluargaan.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Setiap hari pekerjaan di instansi ini terasa sangat bervariasi (beragam)	1	2	3	4	5	6	7
3.	Instansi ini selalu mendorong setiap	1	2	3	4	5	6	7
	pegawainya berinisiatif dalam bekerja.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Pegawai di instansi ini merasa cukup optimis terhadap harapan akan prestasinya.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Di instansi ini, keputusan penting selalu diputuskan bersama.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Pimpinan di instansi ini sangat menekankan kekompakan dan kebersamaan.	1	2	3	4	5	6	7

7.	Pimpinan di instansi ini senantiasa memberi perhatian atau kepedulian terhadap permasalahan pegawainya.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Pimpinan di instansi tempat saya bekerja selalu tanggap terhadap masalah kesejahteraan pegawainya.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Pegawai di instansi ini memiliki kesadaran yang tinggi dalam berkompetisi	1	2	3	4	5	6	7
10.	Sistem perekrutan pegawai di instansi ini selalu memperhatikan pada kehidupan dan kondisi keluarga calon pegawainya.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Pegawai di instansi ini selalu memperhatikan perilaku pegawai lainnya baik di rumah maupun di kantor	1	2	3	4	5	6	7
12.	Pegawai di instansi ini selalu berpikir inovatif dan kreatif.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Pegawai di instansi ini selalu memperhatikan setiap pekerjaan secara detail dan rinci. .	1	2	3	4	5	6	7
14.	Pimpinan di instansi ini selalu cermat dan teliti terhadap hasil pekerjaan bawahannya..	1	2	3	4	5	6	7
15.	Di instansi ini pegawai lebih banyak memperhatikan lingkungan pekerjaan fisik.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Di instansi ini, setiap keputusan yang diambil selalu memperhitungkan dampak negatifnya terhadap pegawainya.	1	2	3	4	5	6	7
17.	Di instansi ini umumnya orang menyadari penggunaan biaya yang terjadi	1	2	3	4	5	6	7
18.	Di instansi ini waktu rapat dapat dilaksanakan setiap saat atau kapan saja	1	2	3	4	5	6	7
19.	Di instansi ini semua pegawai berpenampilan rapi	1	2	3	4	5	6	7
20.	Di instansi ini pegawai sering humor atau bercanda dalam bekerja	1	2	3	4	5	6	7
21.	Di instansi ini, hasil pekerjaan lebih dianggap penting daripada prosedur ataupun proses yang dilakukan.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Di instansi ini prosedur lebih ditekankan daripada hasil	1	2	3	4	5	6	7

23	Pemimpin di instansi ini sering berbicara tentang sejarah organisasi	1	2	3	4	5	6	7
24	Instansi ini sangat menekankan pelayanan terhadap pengguna data	1	2	3	4	5	6	7
	<b>KINERJA PEGAWAI</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>N</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Dalam menyelesaikan pekerjaan setiap bulan, triwulan dan semester, saya selalu tepat waktu	1	2	3	4	5	6	7
2.	Saya senantiasa menggunakan ketrampilan dan pengetahuan teknis dalam menyelesaikan pekerjaan.	1	2	3	4	5	6	7
3	Dalam bekerja, saya selalu berusaha mengembangkan inisiatif dan mandiri	1	2	3	4	5	6	7
4.	Dalam bekerja, saya selalu berpedoman pada kebijakan dan aturan organisasi yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5	6	7
5.	Saya mampu memberikan informasi dengan tepat pada pihak yang membutuhkan.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Saya selalu menggunakan anggaran atau biaya di instansi ini secara efektif.	1	2	3	4	5	6	7
7	Saya selalu memberikan pelayanan dan menjaga hubungan baik dengan pengguna data	1	2	3	4	5	6	7
8.	Saya memahami betul tugas pekerjaan yang saya lakukan di instansi ini	1	2	3	4	5	6	7
9.	Setiap kali melakukan pekerjaan, saya selalu mengutamakan kuantitas atau hasil sesuai dengan target yang ditetapkan	1	2	3	4	5	6	7
10.	Saya selalu bekerja secara efektif dengan memaksimalkan waktu yang ada	1	2	3	4	5	6	7
11.	Saya sangat memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6	7
12	Dalam bekerja, saya selalu dapat memenuhi target volume yang diberikan atasan	1	2	3	4	5	6	7
13	Target waktu yang ditetapkan oleh atasan sudah sesuai dengan kemampuan saya	1	2	3	4	5	6	7

14.	Dalam bekerja, saya selalu berusaha memperoleh hasil lebih baik dari sebelumnya	1	2	3	4	5	6	7
15.	Saya selalu menyelesaikan tugas yang diberikan atasan dengan baik	1	2	3	4	5	6	7
16.	Dalam bekerja, saya selalu berusaha lebih keras dari yang seharusnya	1	2	3	4	5	6	7
17.	Saya sangat memahami dan mengetahui tugas pokok saya	1	2	3	4	5	6	7
18.	Saya sangat memahami kebutuhan dan keinginan pengguna data	1	2	3	4	5	6	7
19.	Saya sangat mengetahui dan memahami produk-produk BPS dan produk-produk BPS yang diminati pengguna data.	1	2	3	4	5	6	7
20.	Rata-rata kuantitas dan kualitas pekerjaan saya sangat baik	1	2	3	4	5	6	7
21.	Kemampuan saya mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan instansi ini sangat baik	1	2	3	4	5	6	7

### Lampiran 3. Hasil Tabulasi Jawaban Responden

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Komitmen Organisasi

Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	5	6
2	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
3	6	7	6	6	6	7	7	7	7	6	6	7
4	6	6	5	6	6	6	5	6	6	4	7	6
5	5	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6
6	3	4	4	4	6	6	5	6	6	5	5	5
7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6
8	4	6	6	5	6	6	5	6	6	2	4	6
9	4	5	6	5	6	6	4	4	6	5	6	5
10	6	6	7	6	6	7	5	7	5	6	5	6
11	5	7	6	6	7	6	5	6	7	5	6	6
12	5	6	5	4	5	5	4	5	6	4	5	6
13	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
14	5	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6
15	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6	4	6
16	6	6	7	6	6	7	6	5	7	6	6	5
17	7	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5
18	6	6	4	6	6	7	4	6	4	5	4	6
19	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	5	6
20	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
21	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
22	5	5	6	5	5	6	6	4	5	3	3	5
23	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5
24	6	7	6	6	6	6	6	6	7	5	5	6
25	6	7	6	6	6	7	4	5	6	5	6	6
26	2	6	7	2	3	4	1	5	6	1	3	6
27	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7
28	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7
29	7	7	6	7	7	7	7	7	6	6	5	6
30	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
31	6	6	6	6	6	6	3	4	7	6	6	6
32	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5
33	3	6	4	6	5	6	4	5	6	5	4	4
34	7	6	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6
35	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6

Berlanjut...

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Komitmen Organisasi

Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
36	6	7	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6
37	6	5	6	5	5	5	5	6	6	4	4	5
38	4	5	6	6	4	5	6	4	7	6	6	6
39	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	6	6
40	6	7	6	6	6	6	6	7	6	5	4	5
41	6	6	7	6	5	6	5	6	6	6	6	6
42	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6
43	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
44	6	5	6	6	5	6	4	5	6	4	6	7
45	6	7	6	6	6	6	5	7	6	6	5	6
46	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	7	6
47	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	7
48	6	6	6	3	7	6	3	6	7	6	6	6
49	6	6	4	5	6	5	4	6	7	7	6	5
50	4	5	4	3	4	4	4	5	6	4	5	6
51	4	6	4	4	5	5	3	6	7	3	3	4
52	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
53	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	4	6	4	4	5	5	5	4	7	4	6	6
55	4	6	4	4	5	4	4	5	6	5	5	6
56	7	7	4	5	7	5	6	6	6	6	7	6
57	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
58	6	5	5	5	5	6	6	5	7	4	7	6
59	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	7
60	5	4	6	5	6	7	6	7	7	7	7	7
61	5	5	4	5	5	5	5	5	7	5	5	6
62	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5
63	4	6	5	4	4	4	4	5	6	6	5	4
64	5	6	6	5	5	5	5	5	5	3	3	5
65	5	5	6	4	4	4	5	5	5	5	5	5
66	5	4	6	4	4	4	4	5	4	5	4	6
67	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
68	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
69	3	5	5	5	5	4	5	6	6	3	2	4
70	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Komitmen Organisasi

Responden	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
71	6	7	6	6	7	7	6	6	7	7	5	6
72	7	7	7	6	5	6	6	5	5	5	6	5
73	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
74	7	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	6
75	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	5	6
76	6	6	6	4	3	6	6	4	7	6	6	6
77	6	5	6	6	3	5	6	5	5	5	6	6
78	6	6	6	2	6	6	6	6	7	6	6	7
79	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	6	5
80	7	6	6	6	6	6	4	5	7	6	6	6
81	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6
82	3	6	4	3	6	6	4	6	7	3	3	5
83	7	7	6	6	6	7	6	6	7	7	6	6
84	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6
85	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	6	4
86	6	6	6	6	6	7	6	6	6	5	5	6
87	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	5	6
88	6	6	6	6	5	5	6	6	7	5	5	6
89	7	7	7	7	6	7	6	6	7	6	7	7
90	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6
91	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6
92	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	7
93	6	7	6	6	6	7	5	6	7	6	7	7
94	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	3	6
95	4	5	5	5	5	5	6	5	6	4	4	6
96	6	6	4	6	5	6	4	5	6	5	3	5
97	5	5	7	5	4	5	6	5	4	5	5	4
98	6	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6
99	6	5	7	6	5	6	6	6	6	6	6	6
100	3	6	6	4	5	4	5	4	5	5	5	5
101	5	5	6	4	5	5	5	4	4	4	4	6
102	3	6	4	2	4	4	4	5	3	3	3	5

## Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Responden	P1	P2	P4	P6	P7	P8	P11	P12	P13	P14	P15	P17	P18
1	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	5
2	7	6	4	4	6	6	6	6	7	6	6	7	4
3	6	6	6	3	5	6	6	7	7	6	6	6	7
4	6	6	6	2	3	2	6	6	6	5	6	6	6
5	5	5	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	5
6	4	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	4
7	4	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6
8	2	6	6	4	5	3	6	6	6	6	6	6	6
9	6	5	5	5	5	6	5	6	6	7	6	6	6
10	6	3	3	3	5	6	6	7	7	6	7	7	7
11	5	6	6	3	6	7	6	7	7	6	6	7	6
12	6	4	6	5	5	6	4	6	6	6	4	5	4
13	7	7	4	4	6	5	6	6	6	6	4	6	6
14	7	3	4	4	5	6	6	6	6	6	4	6	6
15	4	6	4	4	6	6	6	6	6	6	6	6	4
16	6	7	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
17	4	5	6	4	4	5	6	6	6	5	6	6	6
18	4	4	6	3	6	4	5	4	6	4	4	6	5
19	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5
20	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6	6
21	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7
22	4	3	3	2	4	6	6	4	5	5	4	6	3
23	6	6	6	5	6	5	6	6	3	3	4	6	6
24	7	5	5	3	3	5	5	6	6	6	6	6	6
25	4	3	4	3	4	6	6	6	6	6	6	6	6
26	3	2	4	4	4	4	5	1	1	1	6	6	2
27	7	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6
28	4	4	4	4	4	6	6	4	4	4	4	6	6
29	6	5	4	4	4	7	6	4	4	4	4	6	6
30	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6
31	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6
32	5	5	5	4	6	6	5	6	6	5	5	6	6
33	5	4	4	4	6	5	6	4	3	3	3	6	6
34	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	7	7	7
35	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	6	6	6

Berlanjut..

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Responden	P1	P2	P4	P6	P7	P8	P11	P12	P13	P14	P15	P17	P18
36	6	6	7	7	6	5	6	6	7	7	7	7	7
37	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4
38	4	5	5	5	4	6	5	4	5	5	6	6	4
39	6	6	6	5	5	6	6	7	6	7	6	7	6
40	7	6	6	4	4	6	6	6	7	6	7	7	5
41	7	4	5	5	6	5	6	6	7	5	6	7	7
42	5	6	5	5	6	7	6	6	7	6	7	6	6
43	6	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7
44	6	6	5	5	5	6	6	7	7	6	7	6	6
45	4	4	5	5	7	7	6	7	7	6	6	6	5
46	6	6	6	5	5	6	6	7	7	6	6	6	6
47	4	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	6	6
48	6	6	4	4	4	3	4	6	5	5	5	6	6
49	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5
50	4	4	5	4	4	6	6	5	5	4	5	5	5
51	5	4	4	4	4	6	6	6	6	6	5	4	7
52	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
53	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6
54	5	6	5	5	5	5	6	6	6	7	6	6	6
55	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	5	5
56	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6
57	6	6	6	5	6	7	6	6	6	6	6	7	6
58	4	4	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5
59	6	5	6	4	5	3	4	4	5	5	6	6	4
60	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6
61	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	4
62	6	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
63	6	6	6	6	6	5	6	6	7	6	6	6	7
64	2	3	4	3	4	6	5	3	5	4	2	5	4
65	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5
66	4	5	5	3	2	6	4	6	6	6	5	6	5
67	6	6	6	5	6	5	4	6	6	5	5	6	6
68	4	5	6	5	5	5	7	6	6	6	6	6	6
69	4	4	4	4	4	4	6	4	4	5	5	4	3
70	3	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kepuasan Kerja

Responden	P1	P2	P4	P6	P7	P8	P11	P12	P13	P14	P15	P17	P18
71	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7	7	6
72	4	4	4	4	4	4	7	5	6	5	4	6	6
73	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6
74	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	6
75	7	5	5	6	7	6	6	6	7	5	6	7	7
76	7	6	6	5	6	5	6	6	6	6	7	6	6
77	7	6	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6
78	7	6	6	6	7	6	6	7	7	6	7	6	7
79	7	5	5	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7
80	6	6	6	4	5	6	6	6	7	7	6	7	6
81	5	6	6	5	5	6	6	6	6	7	7	6	7
82	6	4	3	3	3	4	4	4	6	4	4	3	2
83	6	6	5	7	5	6	6	6	7	6	6	6	6
84	6	6	6	6	6	6	6	7	7	5	6	6	5
85	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6
86	6	6	6	5	5	6	6	7	7	7	7	6	6
87	7	5	6	5	5	5	4	5	5	5	5	4	6
88	4	4	4	4	4	4	5	6	4	6	5	4	4
89	7	6	6	5	7	6	6	7	7	6	7	7	7
90	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	7
91	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
92	7	7	6	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6
93	7	6	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
94	4	3	3	3	3	2	4	5	5	5	5	5	3
95	6	5	6	5	5	5	4	5	6	5	5	4	4
96	3	4	6	4	5	5	6	6	6	5	5	6	5
97	6	6	6	4	5	4	4	6	5	5	5	6	6
98	7	6	5	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7
99	6	6	6	5	6	7	6	6	7	7	7	7	6
100	6	6	4	4	6	4	4	5	5	5	5	6	6
101	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
102	6	6	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4

## Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi

Responden	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P12	P13	P14	P16	P21
1	3	6	6	5	5	2	3	6	6	6	6
2	6	6	6	6	7	6	5	4	7	5	6
3	5	6	6	4	6	2	5	6	6	5	4
4	6	7	6	4	4	5	6	4	6	6	4
5	2	3	4	4	3	2	3	4	5	3	5
6	5	5	6	6	6	4	5	5	6	5	5
7	6	6	6	6	5	6	2	5	5	2	6
8	4	4	6	6	4	3	4	4	4	6	4
9	4	4	6	5	4	2	5	5	6	6	4
10	7	6	7	6	6	3	7	4	7	7	4
11	5	5	7	6	6	2	5	3	5	5	6
12	5	5	5	4	6	5	5	4	7	5	4
13	6	4	6	5	6	5	5	6	6	5	3
14	6	4	5	6	5	4	4	4	6	6	4
15	4	5	6	6	6	3	3	5	5	6	4
16	3	7	7	6	5	2	2	7	5	3	5
17	4	6	6	4	6	4	4	6	6	6	5
18	4	5	6	4	6	3	3	6	6	5	6
19	3	6	6	5	5	3	5	5	5	5	5
20	5	6	6	6	7	5	5	5	6	5	6
21	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7
22	4	3	3	6	3	4	4	6	6	5	5
23	6	5	6	6	5	5	3	5	6	5	5
24	6	7	7	6	6	3	5	5	6	5	5
25	5	6	6	6	2	6	5	6	6	6	5
26	4	5	6	5	4	2	6	4	6	2	4
27	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
28	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	4
29	5	6	7	6	6	5	6	6	7	6	5
30	3	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5
31	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	6
32	6	4	5	6	5	6	5	4	5	6	4
33	4	4	6	6	3	4	5	6	6	5	5
34	6	6	6	6	4	3	5	4	5	5	5
35	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5

Berlanjut..

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi

Responden	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P12	P13	P14	P16	P21
36	6	6	6	6	6	6	5	6	5	4	6
37	4	3	5	3	4	2	3	5	3	5	5
38	4	6	6	6	5	4	6	6	6	5	4
39	5	5	6	6	6	5	5	6	6	4	5
40	6	6	6	4	6	6	4	6	5	6	4
41	6	6	5	5	5	5	5	4	5	6	6
42	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5
43	6	6	7	7	6	6	6	2	7	7	5
44	5	5	5	5	5	5	4	6	4	6	4
45	5	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5
46	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
47	5	5	6	4	5	5	5	4	6	6	4
48	6	6	4	2	4	5	5	4	4	6	6
49	5	6	6	6	6	5	5	5	6	5	4
50	5	4	5	4	4	3	5	5	6	4	4
51	3	5	5	5	4	4	6	4	7	4	7
52	5	6	6	6	7	5	5	4	5	6	6
53	4	7	7	7	6	2	2	6	6	6	6
54	6	5	6	4	5	4	4	6	6	4	4
55	5	5	6	5	6	4	4	4	4	4	6
56	6	6	6	5	6	6	6	6	5	7	7
57	5	5	5	5	6	5	6	6	6	5	5
58	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5
59	5	6	6	4	6	2	5	6	6	5	4
60	5	7	7	5	7	5	7	4	7	7	7
61	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6
62	4	4	4	4	4	3	6	4	7	7	3
63	5	6	4	2	5	5	6	5	5	6	6
64	4	4	5	4	4	6	5	5	5	4	5
65	5	5	4	4	5	3	4	6	5	3	4
66	4	5	5	5	5	3	4	4	3	4	5
67	6	6	6	4	4	6	4	6	4	6	6
68	6	6	6	5	7	4	5	6	5	6	5
69	5	4	6	4	4	4	5	5	6	4	5
70	4	5	5	4	5	5	5	6	5	5	4

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi

Responden	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P12	P13	P14	P16	P21
71	5	6	5	7	6	5	5	5	7	5	5
72	4	4	6	4	4	4	4	5	7	7	4
73	6	5	6	3	6	3	4	6	6	6	5
74	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6
75	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6	4
76	4	5	5	5	6	5	5	4	4	6	5
77	4	5	5	5	6	3	3	6	5	6	5
78	6	6	6	3	6	5	6	6	5	6	5
79	5	6	6	6	7	7	6	6	6	6	3
80	6	5	6	4	5	5	5	4	5	4	4
81	6	5	6	4	4	4	5	5	5	5	4
82	5	5	5	4	5	4	3	6	5	5	4
83	5	7	7	2	7	5	5	6	6	6	6
84	3	6	6	5	6	4	5	5	6	3	4
85	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
86	6	6	6	6	6	3	3	6	7	6	3
87	5	6	5	5	4	2	3	6	4	6	3
88	4	6	4	4	6	4	4	6	6	5	5
89	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
90	6	6	7	6	6	4	6	7	7	7	4
91	7	7	6	6	7	6	6	6	6	5	5
92	6	7	6	6	6	4	5	5	6	5	5
93	7	7	7	5	6	5	4	5	7	7	3
94	6	6	6	5	5	4	4	3	5	4	5
95	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4
96	6	4	4	6	6	2	5	7	7	4	7
97	2	3	6	5	6	4	2	6	6	6	4
98	6	6	6	4	6	6	6	6	3	6	4
99	6	6	5	5	5	5	5	4	5	6	6
100	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4
101	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
102	4	4	4	4	4	2	4	6	4	2	4

## Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Responden	P1	P2	P4	P5	P6	P8	P9	P10	P11
1	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2	4	4	6	4	6	4	6	6	6
3	6	6	7	6	6	7	7	7	7
4	6	6	6	6	7	6	6	6	6
5	5	6	6	6	6	6	5	5	6
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	6	7	7	6	6	7	7	7
8	5	6	6	6	6	6	6	6	6
9	5	6	6	5	6	5	5	6	6
10	5	6	7	7	7	7	7	6	7
11	7	7	7	7	7	7	7	6	7
12	5	6	4	4	4	6	5	5	6
13	6	6	6	5	4	6	6	6	6
14	4	5	4	6	6	6	5	6	7
15	4	4	6	4	4	6	6	6	6
16	5	6	7	6	6	7	6	6	7
17	6	6	6	6	7	6	6	6	6
18	5	6	6	6	4	6	4	4	6
19	5	6	6	5	6	6	6	6	6
20	6	6	6	6	6	6	6	6	6
21	3	5	7	5	5	6	6	7	7
22	5	6	5	4	5	4	6	4	6
23	5	6	6	6	6	6	5	6	6
24	5	6	6	5	6	6	7	7	7
25	6	6	7	6	6	7	6	7	6
26	4	6	6	5	6	6	3	5	6
27	5	7	6	6	5	6	2	5	6
28	3	7	7	6	7	7	7	5	6
29	3	6	7	7	6	7	7	7	7
30	5	6	6	6	6	6	6	6	6
31	6	6	6	6	6	6	6	6	6
32	5	6	6	5	5	6	6	6	6
33	6	5	6	5	5	6	6	6	6
34	4	6	6	6	7	6	6	7	7
35	6	6	6	6	6	6	6	6	6

Berlanjut..

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Responden	P12	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
1	6	6	6	6	6	6	6	6	4
2	4	6	4	4	4	4	4	4	4
3	6	7	7	6	6	6	6	6	6
4	6	5	6	6	6	6	6	5	6
5	5	5	5	4	6	5	5	5	5
6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	6	7	7
8	5	6	6	6	6	5	5	6	6
9	6	4	6	6	6	5	6	6	5
10	7	7	7	6	6	6	7	6	6
11	6	7	7	7	7	7	6	7	6
12	5	5	5	6	5	4	5	5	6
13	6	6	6	6	6	5	5	5	5
14	6	6	6	6	6	6	5	6	6
15	4	6	6	6	6	5	4	4	4
16	5	7	5	7	6	5	6	5	6
17	6	6	6	6	6	6	4	5	5
18	5	6	4	6	5	6	6	4	4
19	6	6	6	6	6	6	5	4	5
20	6	6	6	6	6	6	6	6	6
21	6	7	6	7	6	5	3	3	3
22	4	4	5	5	4	3	3	4	4
23	6	6	6	6	6	6	6	6	5
24	5	6	5	7	6	6	6	3	3
25	6	7	6	6	7	6	6	6	6
26	5	6	5	4	5	4	5	4	5
27	3	6	6	6	6	6	3	4	4
28	6	7	6	7	7	7	6	4	4
29	6	7	7	7	7	7	6	4	4
30	6	6	6	5	6	5	6	5	6
31	6	6	6	2	6	6	6	6	6
32	5	6	5	6	7	5	5	5	5
33	6	6	5	3	6	5	5	5	5
34	6	6	6	7	6	4	4	4	4
35	6	6	6	6	6	6	4	4	4

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Responden	P1	P2	P4	P5	P6	P8	P9	P10	P11
36	7	6	6	5	6	6	6	6	6
37	7	5	6	3	5	5	5	4	5
38	6	6	6	4	6	6	6	6	6
39	6	6	6	5	4	6	6	5	6
40	4	7	6	6	6	6	7	6	6
41	6	5	6	6	4	6	6	6	6
42	6	6	6	6	6	6	6	6	6
43	6	6	7	6	6	6	7	6	7
44	4	6	6	6	4	6	6	4	6
45	5	6	6	6	4	7	7	6	6
46	6	6	6	6	4	6	6	4	6
47	6	6	7	6	6	7	2	6	7
48	6	6	4	4	4	4	3	6	6
49	6	6	6	5	6	6	4	6	6
50	7	6	5	5	5	5	4	5	6
51	6	6	7	5	6	6	6	5	7
52	7	7	7	7	7	6	6	7	6
53	6	6	6	2	2	6	6	6	6
54	6	6	6	5	4	4	5	6	6
55	4	6	5	4	5	4	5	6	5
56	7	6	5	7	6	7	4	6	7
57	6	6	6	6	6	6	4	6	6
58	3	5	6	5	6	5	4	6	6
59	3	6	6	6	7	6	7	6	6
60	7	7	7	7	7	7	7	7	5
61	5	6	6	5	6	6	6	5	6
62	6	6	5	5	6	5	3	6	6
63	6	5	6	5	4	6	6	7	7
64	4	6	4	6	6	7	6	5	6
65	4	5	6	6	5	5	6	6	6
66	2	5	6	5	5	5	5	5	6
67	4	6	6	6	6	6	6	6	6
68	6	6	7	6	6	6	6	6	6
69	4	4	4	4	4	4	5	5	5
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Responden	P12	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
36	7	6	6	6	6	5	5	6	6
37	4	5	5	5	5	5	5	4	4
38	6	6	6	6	6	4	4	5	6
39	6	6	6	6	6	6	5	6	6
40	6	6	6	4	7	6	4	5	6
41	6	6	6	7	7	6	4	5	5
42	6	6	6	4	6	6	4	4	4
43	7	7	7	7	6	7	7	6	7
44	6	6	6	6	6	6	4	5	5
45	5	7	7	6	7	4	4	5	6
46	6	6	6	6	6	5	5	6	6
47	6	7	6	6	6	6	4	4	4
48	6	6	6	4	6	4	4	6	6
49	7	6	7	6	6	6	4	5	6
50	6	5	5	5	5	4	5	5	5
51	6	7	6	7	6	5	6	5	5
52	6	7	7	6	6	6	6	6	6
53	6	6	6	6	6	6	6	6	6
54	4	7	5	7	6	5	5	6	6
55	5	5	5	5	3	4	4	3	3
56	7	7	7	6	7	6	7	7	7
57	6	6	6	6	6	6	6	6	6
58	5	6	7	7	4	6	5	6	7
59	5	6	6	5	5	4	6	5	5
60	7	7	7	7	6	7	7	7	7
61	6	6	5	6	6	6	6	6	5
62	6	7	6	5	5	5	3	6	6
63	6	7	6	6	6	4	5	6	6
64	5	5	5	5	7	5	6	5	4
65	5	6	5	6	6	5	6	4	4
66	5	5	4	3	5	2	4	3	4
67	6	6	6	4	6	6	6	4	4
68	6	6	6	6	7	6	6	7	6
69	5	5	4	4	4	5	4	4	4
70	6	5	5	3	5	2	3	4	6

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Responden	P1	P2	P4	P5	P6	P8	P9	P10	P11
71	6	6	6	6	6	6	6	6	6
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	3	6	6	6	6	6	6	5	6
74	6	6	6	6	6	6	6	6	6
75	7	7	7	6	6	7	7	7	7
76	6	6	6	6	4	6	6	6	6
77	6	6	6	6	4	7	6	5	6
78	6	6	6	7	4	7	6	5	6
79	7	7	7	6	6	7	7	7	7
80	6	5	6	4	4	6	6	6	6
81	6	5	6	4	4	6	6	6	6
82	2	6	6	6	6	6	6	6	6
83	4	6	7	6	4	6	6	6	6
84	6	5	6	5	5	6	6	6	6
85	6	6	7	6	6	6	7	7	7
86	6	6	6	4	6	6	6	6	6
87	4	4	5	5	5	4	4	6	6
88	5	7	6	5	4	4	4	6	7
89	5	6	6	6	6	6	6	7	6
90	7	7	7	7	6	7	7	7	7
91	7	6	7	7	6	7	7	7	7
92	5	5	6	6	5	6	6	6	6
93	6	7	7	6	7	7	7	6	7
94	6	5	6	5	5	5	6	3	6
95	4	4	5	5	4	4	6	4	6
96	4	7	6	4	6	6	6	6	7
97	4	6	4	5	5	5	5	6	6
98	6	6	6	6	6	6	6	6	6
99	6	6	6	6	6	6	6	6	6
100	4	6	4	4	4	6	4	4	4
101	3	5	6	6	5	5	5	5	5
102	3	6	4	4	4	4	4	4	4

Lanjutan

Tabulasi Jawaban Responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Responden	P12	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21
71	6	6	6	6	6	6	6	5	6
72	6	5	5	3	5	2	3	4	6
73	5	7	5	7	6	5	6	6	6
74	6	6	6	6	6	6	7	6	6
75	7	7	6	7	7	6	6	6	6
76	5	4	6	6	6	6	6	4	5
77	5	5	6	6	6	6	4	4	5
78	5	5	6	6	7	6	4	6	5
79	7	6	6	7	7	7	7	6	6
80	6	6	6	6	6	6	5	6	6
81	6	6	6	6	6	6	5	6	6
82	3	6	3	6	6	6	2	2	4
83	6	6	7	6	6	6	6	6	6
84	6	5	6	5	5	4	4	4	4
85	6	7	7	7	7	6	6	6	6
86	6	4	6	6	6	4	4	5	5
87	4	6	4	5	4	5	6	4	4
88	6	5	6	6	6	4	4	5	6
89	6	6	6	3	6	6	6	6	6
90	7	3	7	7	7	6	6	6	6
91	6	7	7	7	7	7	7	6	6
92	5	6	6	6	6	6	6	6	5
93	6	7	6	6	6	7	6	6	5
94	5	6	5	3	6	7	6	5	5
95	4	6	4	4	4	4	4	4	4
96	4	7	6	6	7	7	4	4	4
97	4	5	5	4	6	4	4	4	4
98	6	6	6	6	6	6	6	6	6
99	6	6	6	6	6	5	6	6	6
100	4	6	6	4	6	6	6	6	6
101	5	5	4	5	5	4	3	3	4
102	3	4	4	4	4	4	5	6	3

### Lampiran 4. Distribusi Total Skor Jawaban Responden

#### Distribusi Total Skor Jawaban Responden Untuk Setiap Pertanyaan Dari Masing-Masing Variabel

Komitmen Organisasi		Kepuasan Kerja		Budaya Organisasi		Kinerja Pegawai	
Item Pertanyaan	Total Skor	Item Pertanyaan	Total Skor	Item Pertanyaan	Total Skor	Item Pertanyaan	Total Skor
P1	576	P1	562	P4	517	P1	535
P2	611	P2	545	P5	551	P2	597
P3	589	P4	544	P6	581	P4	609
P4	560	P6	493	P7	513	P5	560
P5	576	P7	537	P8	543	P6	554
P6	595	P8	561	P9	440	P8	599
P7	548	P11	573	P12	486	P9	579
P8	578	P12	584	P13	530	P10	591
P9	622	P13	602	P14	564	P11	624
P10	545	P14	568	P16	534	P12	570
P11	548	P15	577	P21	495	P14	607
P12	591	P17	604			P15	589
		P18	567			P16	574
						P17	602
						P18	550
						P19	524
						P20	523
						P21	533
Rata-rata	578,25		562,85		523,09		573,33

## Lampiran 5. Output SPSS Karakteristik Responden

## Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	72	70.6	70.6	70.6
Valid Perempuan	30	29.4	29.4	100.0
Total	102	100.0	100.0	

## Status perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Belum Kawin	15	14.7	14.7	14.7
Valid Kawin	87	85.3	85.3	100.0
Total	102	100.0	100.0	

## Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Staff	27	26.5	26.5	26.5
KSK	54	52.9	52.9	79.4
Valid Kasi/Peltu Kasi	18	17.6	17.6	97.1
Kepala BPS Kabupaten	3	2.9	2.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

## Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tamat SLTP	1	1.0	1.0	1.0
Tamat SLTA	43	42.2	42.2	43.1
Valid Sarjana Muda/D3	9	8.8	8.8	52.0
S.1	45	44.1	44.1	96.1
S.2	4	3.9	3.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

**Golongan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Golongan II	54	52.9	52.9	52.9
Golongan III	45	44.1	44.1	97.1
Golongan IV	3	2.9	2.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

**Gaji dan tunjangan per bulan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 2,5 Juta	6	5.9	5.9	5.9
2,5 Juta - 5 Juta	64	62.7	62.7	68.6
> 5 Juta - 7,5 Juta	29	28.4	28.4	97.1
> 7,5 Juta - 10 Juta	3	2.9	2.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

**Kelompok Umur**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 30	35	34.3	34.3	34.3
31 - 40	37	36.3	36.3	70.6
41 - 50	20	19.6	19.6	90.2
> 50	10	9.8	9.8	100.0
Total	102	100.0	100.0	

**Lama Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <= 10 Tahun	74	72.5	72.5	72.5
11 - 20 Tahun	11	10.8	10.8	83.3
21 - 30 Tahun	12	11.8	11.8	95.1
> 30 Tahun	5	4.9	4.9	100.0
Total	102	100.0	100.0	

**Kabupaten**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Majene	16	15.7	15.7	15.7
Polewali Mandar	28	27.5	27.5	43.1
Mamasa	24	23.5	23.5	66.7
Mamuju	21	20.6	20.6	87.3
Mamuju Utara	13	12.7	12.7	100.0
Total	102	100.0	100.0	

**Kabupaten \* Jenis Kelamin Crosstabulation**

Count

	Jenis Kelamin		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Majene	11	5	16
Polewali Mandar	15	13	28
Kabupaten Mamasa	19	5	24
Mamuju	15	6	21
Mamuju Utara	12	1	13
Total	72	30	102

**Kabupaten \* Status perkawinan Crosstabulation**

Count

	Status perkawinan		Total
	Belum Kawin	Kawin	
Majene	4	12	16
Polewali Mandar	6	22	28
Kabupaten Mamasa	3	21	24
Mamuju	2	19	21
Mamuju Utara	0	13	13
Total	15	87	102

## Kabupaten \* Pendidikan Crosstabulation

Count

		Pendidikan					Total
		Tamat SLTP	Tamat SLTA	Sarjana Muda/D3	S.1	S.2	
Kabupaten	Majene	0	3	0	11	2	16
	Polewali Mandar	1	11	0	16	0	28
	Mamasa	0	14	1	8	1	24
	Mamuju	0	10	6	4	1	21
	Mamuju Utara	0	5	2	6	0	13
Total		1	43	9	45	4	102

## Kabupaten \* Jabatan Crosstabulation

Count

		Jabatan				Total
		Staff	KSK	Kasi/Peltu Kasi	Kepala BPS Kabupaten	
Kabupaten	Majene	5	5	5	1	16
	Polewali Mandar	7	15	5	1	28
	Mamasa	6	13	4	1	24
	Mamuju	5	15	1	0	21
	Mamuju Utara	4	6	3	0	13
Total		27	54	18	3	102

## Kabupaten \* Golongan Crosstabulation

Count

		Golongan			Total
		Golongan II	Golongan III	Golongan IV	
Kabupaten	Majene	5	10	1	16
	Polewali Mandar	19	8	1	28
	Mamasa	12	11	1	24
	Mamuju	13	8	0	21
	Mamuju Utara	5	8	0	13
Total		54	45	3	102

## Kabupaten \* Gaji dan tunjangan per bulan Crosstabulation

Count

		Gaji dan tunjangan per bulan				Total
		< 2,5 Juta	2,5 Juta - 5 Juta	> 5 Juta - 7,5 Juta	> 7,5 Juta - 10 Juta	
Kabupaten	Majene	1	8	7	0	16
	Polewali Mandar	1	17	9	1	28
	Mamasa	4	14	5	1	24
	Mamuju	0	16	5	0	21
	Mamuju Utara	0	9	3	1	13
Total		6	64	29	3	102

## Kabupaten \* Kelompok Umur Crosstabulation

Count

		Kelompok Umur				Total
		<= 30	31 - 40	41 - 50	> 50	
Kabupaten	Majene	6	3	3	4	16
	Polewali Mandar	5	13	8	2	28
	Mamasa	10	7	5	2	24
	Mamuju	7	10	3	1	21
	Mamuju Utara	7	4	1	1	13
Total		35	37	20	10	102

## Kabupaten \* Lama Kerja Crosstabulation

Count

		Lama Kerja				Total
		<= 10 Tahun	11 - 20 Tahun	21 - 30 Tahun	> 30 Tahun	
Kabupaten	Majene	11	0	3	2	16
	Polewali Mandar	15	5	7	1	28
	Mamasa	20	2	0	2	24
	Mamuju	17	3	1	0	21
	Mamuju Utara	11	1	1	0	13
Total		74	11	12	5	102

## Lampiran 6. Outout SPSS Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KO1	63.9333	47.444	.818	.883
KO2	63.4667	56.257	.550	.898
KO3	63.7000	58.424	.290	.908
KO4	63.9667	48.171	.866	.881
KO5	63.7000	53.114	.768	.889
KO6	63.4000	55.076	.693	.893
KO7	64.1667	48.351	.744	.888
KO8	63.8333	54.695	.567	.897
KO9	63.4667	56.947	.445	.902
KO10	64.3667	45.826	.804	.885
KO11	64.2667	52.892	.593	.896
KO12	63.7000	58.769	.381	.904

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	64.2000	64.097	.420	.842
KK2	64.3667	60.309	.615	.826
KK4	64.5000	65.224	.460	.838
KK6	65.3667	66.102	.389	.843
KK7	64.5667	65.633	.506	.835
KK8	64.1333	67.637	.326	.846
KK11	63.9333	69.926	.352	.843
KK12	63.9000	58.438	.814	.811
KK13	63.8667	60.120	.661	.823
KK14	64.2333	61.151	.635	.825
KK15	64.1333	68.120	.371	.843
KK17	63.5000	71.569	.426	.843
KK18	64.1000	63.266	.560	.831

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO4	51.5333	33.016	.634	.711
BO5	50.9667	36.654	.472	.737
BO6	50.3667	38.033	.489	.738
BO7	50.9333	40.340	.279	.758
BO8	51.1000	35.128	.501	.732
BO9	52.3667	34.033	.436	.744
BO12	51.7333	35.444	.435	.741
BO13	51.2000	40.786	.162	.771
BO14	50.5000	38.466	.525	.737
BO16	51.2000	36.579	.392	.747
BO21	51.4333	39.978	.262	.760

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP1	97.80000	94.924	.369	.915
KP2	96.96667	98.309	.367	.913
KP4	96.73333	94.754	.543	.909
KP5	97.20000	89.476	.796	.902
KP6	97.06667	93.651	.532	.910
KP8	96.80000	93.062	.698	.906
KP9	97.10000	91.059	.502	.912
KP10	96.96667	94.309	.552	.909
KP11	96.56667	98.875	.483	.912
KP12	97.33333	90.092	.742	.904
KP14	96.80000	93.683	.574	.909
KP15	97.03333	91.757	.738	.905
KP16	96.93333	94.271	.507	.910
KP17	96.93333	91.720	.798	.904
KP18	97.30000	88.769	.757	.903
KP19	97.56667	89.426	.653	.906
KP20	97.83333	90.282	.579	.909
KP21	97.80000	92.924	.472	.912

## Lampiran 7. Output SPSS Hasil Analisis Regresi

## Output Persamaan Regresi (1) :

## Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Pegawai	101.1765	10.63472	102
Komitmen Organisasi	68.0294	8.10507	102
Kepuasan Kerja	71.7353	10.52665	102
Budaya Organisasi	56.4118	5.87216	102

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.717 <sup>a</sup>	.514	.499	7.52555	1.793

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5872.708	3	1957.569	34.565	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5550.115	98	56.634		
	Total	11422.824	101			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

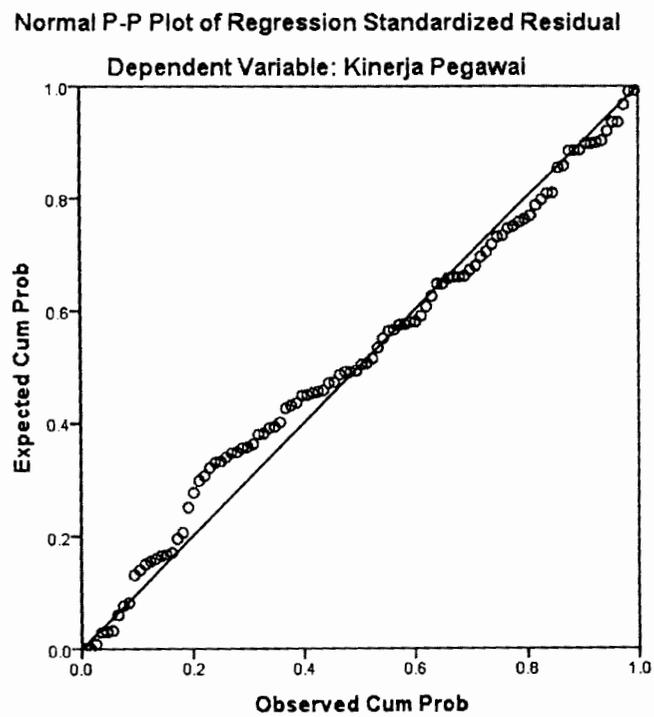
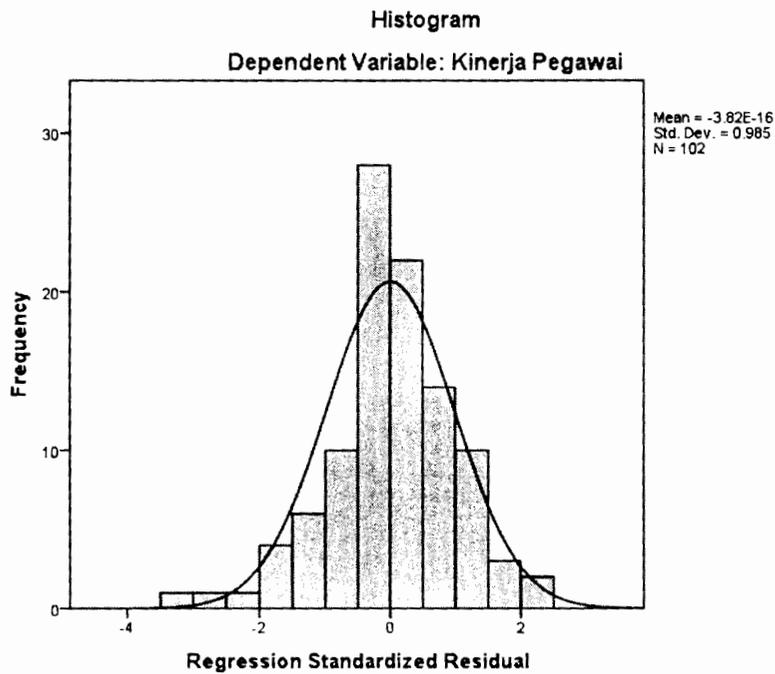
b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

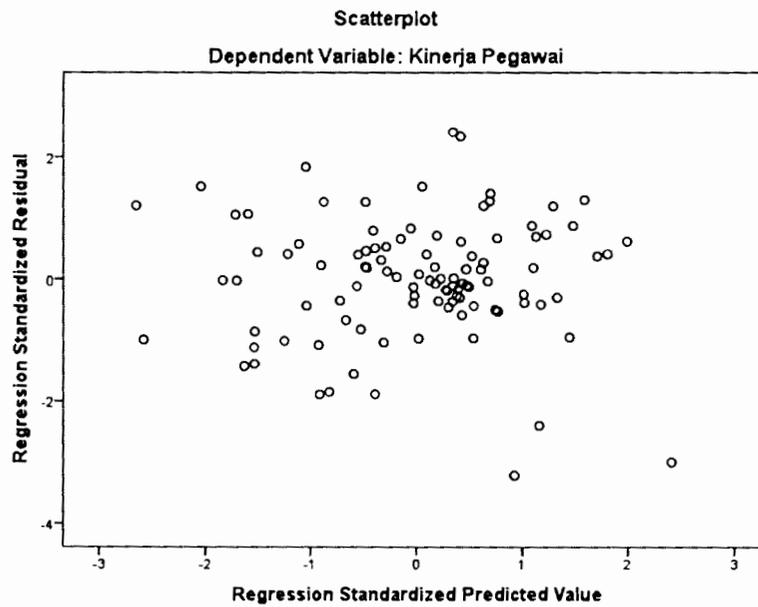
Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	80.9503	119.5424	101.1765	7.62533	102
Residual	-24.19834	18.17781	.00000	7.41294	102
Std. Predicted Value	-2.652	2.409	.000	1.000	102
Std. Residual	-3.215	2.415	.000	.985	102

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

## Histogram, PP Plot, Scatter Plot Persamaan Regresi (1)





## Output Persamaan Regresi (2)

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kepuasan Kerja	71.7353	10.52665	102
Komitmen Organisasi	68.0294	8.10507	102
Budaya Organisasi	56.4118	5.87216	102

### Correlations

		Kepuasan Kerja	Komitmen Organisasi	Budaya Organisasi
Pearson Correlation	Kepuasan Kerja	1.000	.622	.671
	Komitmen Organisasi	.622	1.000	.702
	Budaya Organisasi	.671	.702	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepuasan Kerja	.	.000	.000
	Komitmen Organisasi	.000	.	.000
	Budaya Organisasi	.000	.000	.
N	Kepuasan Kerja	102	102	102
	Komitmen Organisasi	102	102	102
	Budaya Organisasi	102	102	102

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.704 <sup>a</sup>	.495	.485	7.55305	1.647

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

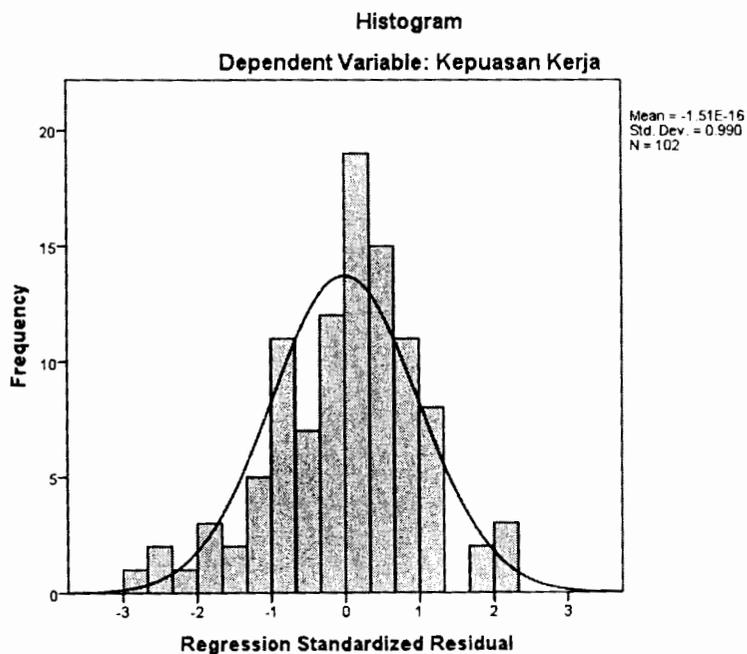
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5544.039	2	2772.020	48.590	.000 <sup>b</sup>
	Residual	5647.814	99	57.049		
	Total	11191.853	101			

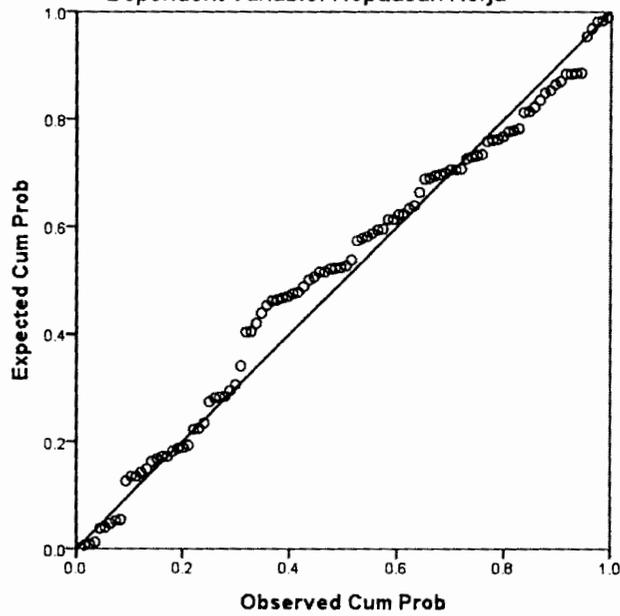
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi

## Histogram, PP Plot, Scatter Plot Persamaan Regresi (2)

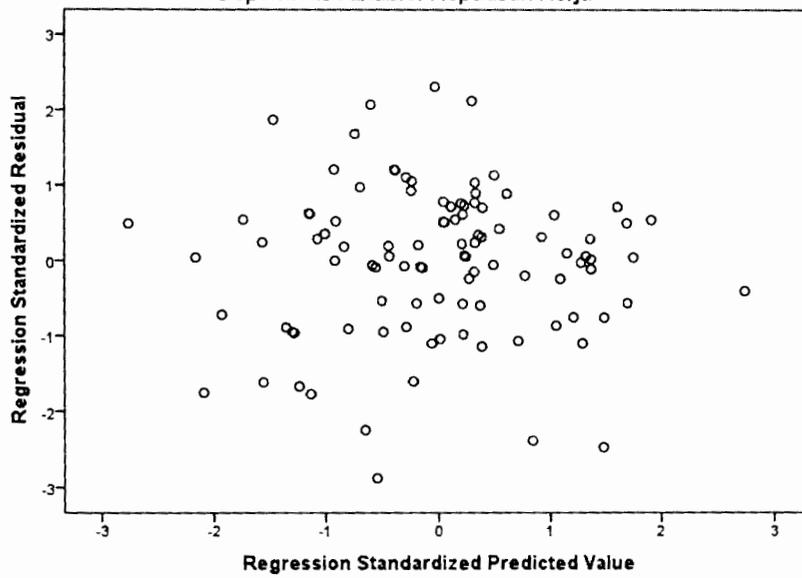


Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual  
Dependent Variable: Kepuasan Kerja



Scatterplot

Dependent Variable: Kepuasan Kerja



### Output Persamaan Regresi (3)

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Komitmen Organisasi	68.0294	8.10507	102
Budaya Organisasi	56.4118	5.87216	102

Correlations

		Komitmen Organisasi	Budaya Organisasi
Pearson Correlation	Komitmen Organisasi	1.000	.702
	Budaya Organisasi	.702	1.000
Sig. (1-tailed)	Komitmen Organisasi	.	.000
	Budaya Organisasi	.000	.
N	Komitmen Organisasi	102	102
	Budaya Organisasi	102	102

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.702 <sup>a</sup>	.493	.488	5.79897	1.631

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3272.107	1	3272.107	97.303	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3362.804	100	33.628		
	Total	6634.912	101			

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Budaya Organisasi
1	1	1.995	1.000	.00	.00
	2	.005	19.360	1.00	1.00

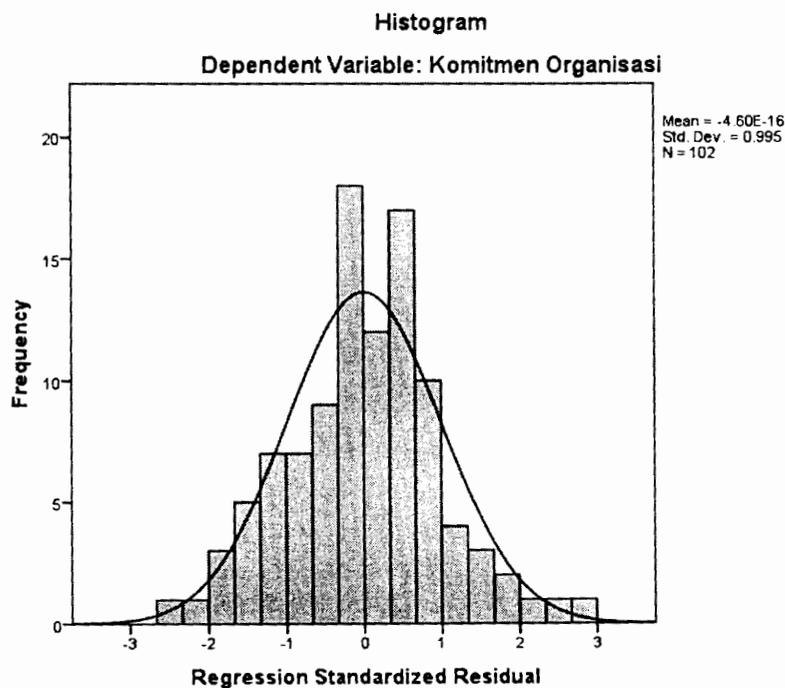
a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

Residuals Statistics<sup>a</sup>

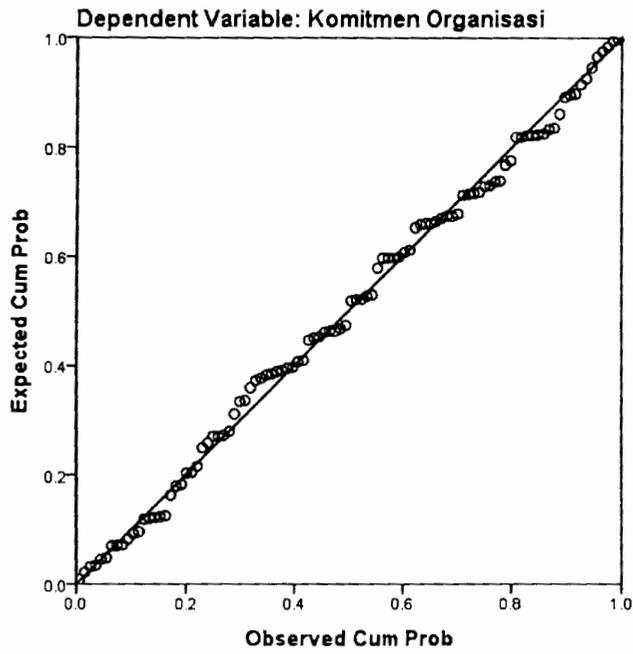
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	50.1830	85.0776	68.0294	5.69185	102
Residual	-13.87594	15.81699	.00000	5.77019	102
Std. Predicted Value	-3.135	2.995	.000	1.000	102
Std. Residual	-2.393	2.728	.000	.995	102

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasi

### Histogram, PP Plot, Scatter Plot Persamaan Regresi (3)



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot

