

## LAPORAN HASIL PENELITIAN




**SEMESTER GENAP 2016/2017**

**UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
JULI 2017**

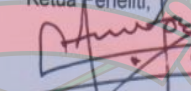
### HALAMAN PEGESAHAN LAPORAN HASIL PENELITIAN

1. Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KOMITMEN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BIRD UMUM KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN (KLHK)
2. Bidang Penelitian : Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Ketua Peneliti
  - a. Nama Lengkap : Guston Sitorus, SE.MM.
  - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
  - c. NIK/NDON : 05.003.05.90.00010/0302086502
  - d. Pangkat/Golongan : Penata/IV-B
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
  - f. Jabatan : Dosen tetap
  - g. PTS : Universitas Satya Negara Indonesia
  - h. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
  - i. Alamat Kantor : Jl. Arten Pondok Indah No.11 Jaksel
  - j. Alamat Rumah : Jl. Kerja Bakti III No.11 RT008/002 Makasar Jakarta Timur
4. Lokasi Penelitian : Jl. Gatot Subroto Jakarta Selatan , Gedung Mandala Lantai 6.
5. Waktu Kegiatan Pribadi : Maret s/d Juni 2017  
Rp. 8.000.000,-


Mengatahui,  
Dekary FE-USNI

  
Aldopino Nainggolan, SE. MAK.

Jakarta, Juli 2017  
Ketua Peneliti,

  
Guston Sitorus, SE.MM.

Menyetujui,  
Ketua LPPM USNI,

  
(Teguh Budi Santoso, S.Kom. M.Kom.)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya yang telah dilimpahkan kepada saya, yang meskipun dengan berbagai hambatan, akhirnya penyusunan Laporan Hasil Penelitian ini dengan judul **"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPUASAN KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KOMITMEN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BIRO UMUM KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN (KLHK)"** dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya laoran ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada semua pihak yang terlibat langsung dan tidak langsung mulai dari penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian, dan sampai dengan penyusunan laporan hasil penelitian ini.

Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi laporan penelitian ini masih belum sempurna, untuk itu mohon saran dan kritik untuk penyempurnaan laporan ini.

Jakarta, Juli 2017

Ketua proyek,

Guston Sitorus, SE.MM.

## DAFTAR ISI

	<b>HALAMAN</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>(i)</b>
<b>KATAPENGANTAR</b> .....	<b>(ii)</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>(iii)</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>(v)</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>(vii)</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>(viii)</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	3
C. Perumusan Masalah .....	4
D. Kegunaan Hasil Penelitian .....	4
<b>Bab II. KAJIAN TEORITIK</b>	
A. Deskripsi Konseptual .....	5
1. Kinerja pegawai .....	5
2. Budaya Organisasi .....	8
3. Kepuasan Kerja .....	16
4. Komitmen Pegawai .....	19
B. Hasil Penelitian Relevan .....	23
C. Kerangka Teoritik .....	25
D. Hipotesis Penelitian .....	32
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Tujuan Penelitian .....	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
C. Metode Penelitian .....	34

D. Populasi dan Sampel Penelitian	35
E. Teknik Pengumpulan Data	38
F. Teknik Analisis Data	53
G. Hipotesis Statistika	55

#### **BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Deskripsi Data	57
B. Pengujian Persyaratan Analisis Jalur	66
C. Pengujian Hipotesis	76
D. Pembahasan Hasil Penelitian	83
E. Analisis Hubungan Jalur Antar Variabel Penelitian	93
F. Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Pengaruh Total	96

#### **BAB V: KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

A. Kesimpulan	98
B. Saran	99

<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	100
-----------------------	-----

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 2.1	Level of Organization Culture	9
Tabel 2.2	Konsep Kultur dan Aliran-aliran Antropologi	10
Tabel 3.1	Jumlah Populasi Pegawai Biro Umum KLHK	36
Tabel 3.2	Jumlah Sampel Pegawai Biro Umum KLHK	37
Tabel 3.3	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Final	42
Tabel 3.4	Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi Final	46
Tabel 3.5	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja Final	50
Tabel 3.6	Kisi-kisi Instrumen Variabel Komitmen Pegawai Final	54
Tabel 4.1	Data Deskriptif	57
Tabel 4.2	Distribusi Frekwensi Skor Kinerja Pegawai (Y)	58
Tabel 4.3	Distribusi Frekwensi Skor Budaya Organisasi (X1)	60
Tabel 4.4	Distribusi Frekwensi Skor Kepuasan Kerja (X2)	62
Tabel 4.5	Distribusi Frekwensi Skor Komitmen Pegawai (Z)	64
Tabel 4.6	Hasil Uji Normalitas	66
Tabel 4.7	Koefisien Regresi Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	68
Tabel 4.8	Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y)	68
Tabel 4.9	Koefisien Regresi Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	69
Tabel 4.10	Analisis Varians utk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)	70
Tabel 4.11	Koefisien Regresi Budaya Organisasi (X1) terhadap Komitmen Pegawai (Z)	71
Tabel 4.12	Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Budaya Organisasi (X1) thdp Komitmen Pegawai (Z)	72

Tabel 4.13 Koefisien Regresi Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Pegawai (Z) .....	73
Tabel 4.14 Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja (X2) terhadap Komitmen Pegawai (Z).....	74
Tabel 4.15 Koefisien Regresi Komitmen Pegawai (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	75
Tabel 4.16 Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Komitmen Pegawai (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) .....	75
Tabel 4.17 Koefisien Korelasi sederhana Antar Variabel Penelitian.....	76
Tabel 4.18 Hasil Perhitungan Analisis Jalur untuk Model Struktural 1 .....	77
Tabel 4.19 Hasil Perhitungan Analisis Jalur untuk Model Struktural 2 .....	80
Tabel 4.20 Rangkuman Pengujian Koefisien Jalur.....	82
Tabel 4.21 Rekapitulasi Hasil Pengujian .....	96

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Dimensi Budaya Organisasi	..... 13
Gambar 2.2	Bgan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	..... 25
Gambar 2.3	Bagaimana Budaya Organisasi Berdampak pada Kinerja dan Kepuasan Kerja	..... 26
Gambar 2.4	Hubungan Variabel-variabel dengan Kinerja Individu	..... 27
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Teoritis	..... 31
Gambar 4.1	Histogram Kinerja Pegawai (Y)	..... 59
Gambar 4.2	Histogram Budaya Organsiasi (X1)	..... 61
Gambar 4.3	Histogram Kepuasan Kerja (X2)	..... 63
Gambar 4.4	Histogram Komitmen Pegawai (Z)	..... 65
Gambar 4.5	Model Empiric Hubungan Sturktural Antar Variabel Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur	..... 82



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1:	Daftar Nama Populasi Pegawai Biro Umum KLHK .....	103
Lampiran 2:	Daftar Nama Sampel Pegawai Biro Umum KLHK .....	111
Lampiran 3:	Kuesioner Sebelum Uji Coba .....	115
Lampiran 4:	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	129
Lampiran 5:	Kuesioner Sesudah Uji Coba .....	142
Lampiran 6:	Data Kasar Jawaban Responden .....	156
Lampiran 7:	Data Baku Jawaban Responden .....	183
Lampiran 8:	Surat Tugas Ketua LPPM USNI .....	184
Lampiran 9:	Surat Permohonan Izin Penelitian kepada KLHK .....	185
Lampiran 10:	Jawaban Permohonan Izin dari KLHK .....	186
Lampiran 11:	Persetujuan Pelaksanaan Penelitian dari KLHK .....	187



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Dalam realitas, bukan sebuah pekerjaan yang mudah membangun sumber daya manusia atau pegawai yang mampu menunjukkan kinerja unggul. Dalam hubungan kinerja, kondisi riil di Biro Umum Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) menunjukkan gejala yang kurang kondusif, yaitu kinerja pegawai yang masih belum maksimal. Indikasinya antara lain tampak dari hasil kerja yang kurang memenuhi standar atau target yang telah ditetapkan, tidak mampu melakukan terobosan-terobosan penting yang diperlukan untuk meningkatkan mutu pelayanan kepada masyarakat (pengusaha BUMN dan pengusaha swasta), dan suka menggunakan jam kerja atau fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi. Dari sisi layanan yang diberikan, juga masih sering menuai kritik dari masyarakat, baik itu menyangkut daya tanggap, pengetahuan yang dimiliki pegawai, maupun terkait dengan cara-cara dalam menanggapi keluhan pengunjung.

Dalam mengurai kinerja para pegawai di Biro Umum KLHK tersebut, tidak bisa hanya melihat dari satu sisi, tetapi juga perlu berpikir secara sistematis dalam konteks sebuah organisasi. Hal ini mengingat bahwa buruknya kinerja seseorang pegawai tidak berdiri sendiri, tetapi bersinggungan dengan faktor-faktor lain, baik itu faktor eksternal maupun internal. Salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja antara lain budaya organisasi, sedangkan faktor internalnya dapat berupa kepuasan kerja dan komitmen pegawai.

Pertama, faktor eksternal yang terkait dengan budaya organisasi, faktor ini potensial memengaruhi kinerja karena budaya organisasi secara riil bersentuhan langsung dengan kehidupan pegawai, terutama dalam bertindak, bersikap, dan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Budaya organisasi merupakan suatu perspektif untuk memahami sikap individu dan kelompok di dalam organisasi yang memiliki batasan-batasan, dan budaya organisasi juga merupakan apa yang pegawai rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan

suatu bentuk aturan-aturan, nilai-nilai, dan harapan-harapan. Budaya organisasi yang baik akan menciptakan motivasi kerja dan kepuasan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, memahami apa yang membentuk budaya suatu organisasi, dan bagaimana itu diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari, akan meningkatkan kemampuan kita menjelaskan dan meramalkan perilaku dari orang pada pekerjaan.

Faktor internal yang memberikan dampak terhadap kinerja yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan perasaan senang yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. Perasaan senang dalam bekerja ini merupakan modal dasar yang harus dimiliki agar seseorang dapat menunjukkan totalitas dalam bekerja. Semangat bekerja juga akan tumbuh jika rasa senang dalam bekerja itu muncul. Dengan adanya perasaan-perasaan positif seperti itu, pegawai akan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kondisi yang berbeda adalah pegawai tidak akan dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan, jika tidak merasakan kepuasan dalam bekerja. Pegawai yang tidak puas dalam bekerja akan merasa gelisah dan banyak mengkehujat, sehingga banyak kehilangan konsentrasi dalam bekerja. Kondisi-kondisi emosional yang negatif seperti itu sangat menguras tenaga dan pikiran, sehingga memberikan dampak yang buruk terhadap hasil kerjanya.

Faktor lain penentu kinerja pegawai yakni komitmen pegawai atau komitmen kerja yang dirasakan oleh pekerja dalam bekerja. Menurut Robbins komitmen pekerja merupakan salah satu variabel tergantung yang paling penting dalam model perilaku organisasi. Kajian tentang hal ini menjadi teladan penting mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus menerus tentang apa yang membuat seseorang komit akan pekerjaannya. Komitmen yang rendah berakibat terganggunya aktivitas seorang dalam pencapaian tujuannya, karena komitmen terhadap tugas dan pekerjaan merupakan salah satu indikator kinerja seseorang. Komitmen kerja yang jika dikaitkan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat disebut sebagai komitmen pegawai yaitu sikap rasa senang seseorang bekerja di pemerintahan untuk melayani masyarakat seperti halnya PNS di Biro Umum KLHK merasa senang melayani para pengusaha swasta dan BUMN. Oleh sebab itu komitmen pegawai terhadap pekerjaannya merupakan sikap kerja yang paling

sering diselidiki, karena keterkaitan dengan bagaimana seseorang pekerja bersikap dengan rasa senang sehingga ia akan bekerja tanpa beban yang akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti secara ilmiah hal tersebut, sehingga dalam penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK)”**.

### **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi kinerja dosen yang dapat diidentifikasi, antara lain 1) apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, 2) apakah terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, 3) apakah terdapat pengaruh moralitas terhadap kinerja pegawai, 4) apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, 5) apakah terdapat pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai, 6) apakah terdapat pengaruh perencanaan karier terhadap kinerja pegawai, 7) apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, 8) apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai, 9) apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, 10) apakah terdapat pengaruh fasilitas terhadap kinerja pegawai, 11) apakah terdapat pengaruh self esteem terhadap kinerja pegawai, 12) apakah terdapat pengaruh self confidence terhadap kinerja pegawai, 13) apakah terdapat pengaruh self efficacy terhadap kinerja pegawai, 14) apakah terdapat pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai, dan 15) apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

### C. Rumusan Masalah

Menurut Tukiran dan Hidayati (2011:12) masalah merupakan kesenjangan yang diharapkan dengan yang terjadi, sedangkan perumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui penelitian, jadi perumusan masalah selalu didasarkan pada masalah yang terjadi.

Berdasarkan penjelasan pembatasan masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen pegawai?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai?

### D. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini kelak akan dapat diguakan oleh berbagai pihak terutama bagi para peneliti dan bagi para pengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Kegunaan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan bagi dunia pendidikan, khususnya ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Pegawai dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.
2. Sebagai masukan informasi atau bahan pertimbangan bagi Biro Umum Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

## BAB II KAJIAN TEORETIK

### A. Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual ini berisikan tentang berbagai definisi, konsep, dan teori yang berhubungan dengan variable-variabel penelitian yaitu kinerja pegawai, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai. Dengan mensintesis berbagai teori dan konsep maka dibangunlah suatu konstruk yang kemudian konstruk ini akan digunakan menjadi dimensi dan indikator-indikator dari setiap variable, dan yang terakhir indikator-indikator ini akan digunakan menyusun butir-butir pernyataan atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 1. Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

*Dictionary oxford defines performance as: The accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered of undertaken. This refers to uotputs/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the resulst achieved'*

Artinya kinerja adalah sebagai suatu prestasi, mengeksekusi, melaksanakan, dan bekerja apa pun dari suatu tugas. Kinerja ini mengacu pada uotputs/outcomes, tetapi juga menyatakan kinerja merupakan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi dalam bekerja yang meliputi kemampuan untuk berprestasi, mengeksekusi dan melakukan seluruh perkerjaan atau semua tugas yang diperintahkan dan hasil kinerja ini merupakan output dan/atau outcome dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya kinerja merupakan

kemampuan seseorang melaksanakan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014: 7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Defensi ini menjelaskan bahwa kinerja seseorang dikatakan berhasil adalah apabila tujuan perusahaan tercapai, konsumen merasa puas atau terpuaskan, dan memberikan kontribusi hasil atau ekonomi.

Sedangkan menurut Bernandin dan Russel dalam J.P. Sanipar (1999: 4), kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.<sup>20</sup> Dari defenisi ini ada tiga aspek yang perlu dipahami oleh setiap pegawai dan/atau pimpinan suatu organisasi/unit kerja, yaitu 1) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, 2) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, dan 3) waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan terwujud. Maka setiap pegawai yang diberikan tugas atau pekerjaan dan/atau kepercayaan, diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

*Menurut Bernadin et al (1995) and Kane (1996) dalam Armstrong (2012: 322) performance as simply the outcomes of work: a record of a person's accomplishments.*

Kinerja adalah hanya sebagai hasil kerja: catatan prestasi seseorang Defenisi di atas menjelaskan bahwa kinerja itu hanya hasil kerja seseorang yang dicatat dari waktu ke waktu, dan kinerja di sini bisa juga dikatakan sebagai prestasi kerja seseorang pegawai pada suatu perusahaan.

Sementara itu, menurut Veithzel Rivai (2011: 16) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersma.

Defenisi ini menjelaskan bahwa kinerja seseorang itu dapat dilihat dari hasil kerjanya atau keberhasilannya menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dalam kurun waktu tertentu. Hasil kerja atau keberhasilan ini dapat diukur dengan cara membandingkan hasil kerja dengan standar, criteria, target, dan sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu. Keberhasilan ukurannya bisa kualitatif dan/atau kuantitatif dan dapat kualitatif dan/atau kuantitatif dan dapat dinyatakan baik/berhasil apabila hasil kerja pegawai lebih tinggi dari standar, criteria, target, dan sasaran yang telah ditentukan, dan sebaliknya.

*Menurut Campbell dalam Armstrong (2012:323), who define performance as behavior and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by system factors.*

Artinya kinerja adalah sebagai suatu perilaku dan menyatakan harus dibedakan dari hasil karena mereka dapat terkontaminasi oleh factor-faktor yang tertadapat dalam sistem.

Pendapat Campbell ini dapat dijelaskan bahwa kinerja itu merupakan suatu perilaku yang harus dibedakan dengan outcome, sehingga tidak terkontaminasi oleh berbagai factor-faktor lain.

Menurut August W. Smith dalam Swatno dan Donni (2011:196), *“performance is output derives from processes, human otherwise<sup>24</sup>”*. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Lebih lanjut Lawler and Poter menyatakan *“performance is success full role achievement”* yang diperoleh dari perbuatannya.

Artinya kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Colquitt (2015: 33) mendefinisikana *“performance is the value of the set of employee behaviours that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*

Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi.



Defenisi ini menjelaskan bahwa kinerja adalah nilai perilaku yang dimiliki seorang pegawai baik nilai perilaku positif maupun nilai perilaku negative yang dapat mempengaruhi cara kerja seseorang dan pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja seseorang. Nilai perilaku positif akan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih bertanggungjawab, maka kinerjanya baik secara kuantitas maupun secara kualitas akan memenuhi kriteria atau tujuan perusahaan. Sebaliknya nilai perilaku negative juga akan mendorong pegawai untuk bekerja menjadi kurang bertanggungjawab, sehingga tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai.

Menurut Michael Armstrong (2012: 322), *Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. No just the instruments for results, behaviors are also outcomes in their own right- the product of mental and physical effort applied to tasks- and can be judged apart from results.*

Kinerja mengandung dua makna, yaitu perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pelaku dan perubahan kinerja dari abstraksi menjadi aksi. Tidak hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan hasil mereka sendiri-merupakan produk dari kemampuan mentalitas dan fisik mereka, yang diaplikasikan dalam melaksanakan tugas-dan dapat dinilai terpisah dari hasil.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disintesis bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas suatu pekerjaan dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kinerja pegawai ini dapat diukur dengan indikator (1) kemampuan beradaptasi, (2) kehandalan, (3) kecakapan berkomunikasi, (4) keterampilan interpersonal, dan (5) inisiatif.

## **2. Budaya Organisasi**

Sebelum lebih jauh menjelaskan defenisi budaya organisasi maka perlu dijelaskan terlebih dahulu pengertian budaya itu sendiri. Menurut Geert

Hofstede dalam Taliziduhu Ndraha ( 2007: 44) mendefinisikan budaya sebagai “*collective programming of the mind*” atau *collective mental program*, terdiri dari tiga level; 1) *Universal level of mental programming*, yaitu simtem biological operasional manusia termasuk perilakunya yang universal, seperti senyum dan tangis, 2) *Collective level of mental programming*, misalnya bahasa, 3) *Individual level of mental programming*, misalnya kepentingan individual

Kemudian Schein dalam David Jaffee (2011: 166) menjelaskan bahwa terdapat tiga level budaya, yaitu manivestasi permukaan (artifak), nilai-nilai, dan asumsi-asumsi dasar, seperti table di bawah ini.

**Table 2.1**

***Levels of Organization Culture***<sup>41</sup>

<b><i>Level</i></b>	<b><i>Definition</i></b>	<b><i>Example</i></b>
<i>Artifacts</i>	<i>Tangible and observable aspects of organization</i>	<i>Written documents ,physical layout, dress, behavioral rituals</i>
<i>Expoused values</i>	<i>Beliefs about what should happen in the organization.</i>	<i>Organizational philosophy vision and mission</i>
<i>Basic Assumptions</i>	<i>Taken-for-granted ways of doing</i>	<i>Standard operating procedure presumed methods of efficiency.</i>

Sedangkan budaya menurut Taliziduhu Ndraha dapat dibedakan menjadi dua, berdasarkan kuantitas dan kualitas suatu nilai di masyarakat. Pertama, semakin banyak anggota masyarakat (aspek kuantitatif) yang menganut, memiliki, dan mentaati suatu nilai, maka semakin tinggi tingnkat suatu budaya, maka ada budaya global, budaya regional, budaya bangsa, budaya daerah, dan budaya setempat. Kedua, sebakin besar penataan nilai (aspek kualitatif), semakin kuat suatu budaya, maka ada budaya kuat, budaya sedang, dan budaya lemah.

Koentjaningrat dalam C. Asri Budiningsih (2008: 70) mengelompokkan aspek-aspek budaya berdasarkan dimensi wujudnya, yaitu a) kompleks gagasan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai keyakinan, norma, dan sikap. b) Kompleks aktivitas seperti pola komunikasi, tari-tarian, upacara adat. c) Material atau benda seperti hasil seni, peralatan, dan lain-lain.

Sebagai kompleks gagasan budaya bersifat abstrak, spesifik, subjektif, dan tidak teramati. Sedangkan sebagai kompleks aktivitas dan material, budaya bersifat kongkret, objektif, dan eksplisit serta dapat diidentifikasi serta diamati secara langsung.

Perkembangan berbagai cabang antropologi menurut Linda Smircich dalam Kusdi (2011: 49) menunjukkan empat aliran yang masing-masing mengembangkan pengertian atau defenisi tersendiri tentang kultur, seperti terlihat pada table di bawah ini.

Tabel 2.2  
Konsep Kultur dan Aliran-aliran Antropologi

No	Definisi	Aliran
1	<i>Culture is an instrument sharing human, biological and psychological needs.</i> (Kultur merupakan instrument yang membantu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan psikologis, biologis, dan kemanusiaan.)	Fungsionalisme (Malinowski)
2	<i>Culture functions as an adaptive regulatory mechanism. It unites individuals into social structures.</i> (Kultur berfungsi sebagai mekanisme pengaturan adaptasi yang menyatukan individu ke dalam struktur sosial.)	Struktural-fungsional (Racliffe Browns)
3	<i>Culture is a system of shared cognitions. The human mind generates culture by means of a finite number of rules.</i> (Kultur adalah suatu system kognisi bersama. Pikiran manusia menciptakan kultur melalui jumlah aturan-aturan tertentu.)	Etnosains (Goodenough)
4	<i>Culture is a system of shared and meanings. Symbolic action need to be interpreted, read or dechipered in order to be understood.</i> (Kultur adalah system symbol dan makna bersama. Tindakan simbolis perlu diinterpretasikan, dibaca, atau diuraikan agar dapat dipahami.)	Antropologi simbolik (Geertz)

Lebih lanjut Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright, (2011: 460) alasan-alasan pentingnya kultur dalam HRM; Budaya sangat mempengaruhi hukum suatu Negara karena hukum sering

didasarkan pada defenisi budaya benar dan salah. Budaya juga mempengaruhi nilai manusia, sehingga mempengaruhi system ekonomi masyarakat dan upaya untuk berinvestasi di bidang pendidikan. Bahkan lebih penting lagi untuk memahami manajemen sumber daya manusia, budaya sering menentukan 5efektivitas berbagai praktek sumber daya manusia.

Dari beberapa pengertian atau defenisi dan tingkatan budaya dapat dilihat bahwa budaya sangat mempengaruhi perilaku individu dalam suatu organisasi, dan bahkan dalam mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi, factor budaya menjadi factor yang paling menentukan. Membangun organisasi tanpa landasan budaya ibarat mendirikan sebuah bangunan tanpa pondasi. Anggota organisasi boleh pintar secara rasional, namun bila kecerdasan intelektual tidak dimbangi dengan kecerdasan emosional dan kebiasaan positif maka akan menimbulkan masalah bagi organisasi.

Menurut Gareth Jones (2010: 32), *Organizational Culture is the set of shared values and norms that controls organizational members' interactions wich each other and with suppliers, customers, and oth people outside the organization.*

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai bersama dan norma-norma yang mengontrol interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan pemasok, pelanggan, dan orang-orang lembaga lainnya di luar organisasi.

Dari defenisi di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma yang dimiliki perusahaan untuk digunakan berinteraksi dengan seluruh anggota organisasi dan juga seluruh pihak luar organisasi, seperti pensuplai, pelanggan, dan dengan lembaga-lembaga lain di luar organisasi.

*Menurut Kreitner (2015: 64), Organizational culture is "the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments.*

Budaya organisasi adalah "himpunan asumsi implisit bersama yang diambil untuk diberikan kepada kelompok yang gunakan untuk menentukan bagaimana memandang, berpikir, dan bereaksi terhadap berbagai lingkungannya.

Dari defenisi di atas dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi merupakan himpunan asumsi-asumsi yang diambil dan diberikan kepada kelompok untuk digunakan menjadi suatu pedoman bagaimana memandang, berpikir dan bereaksi terhadap suatu kejadian di sekitar lingkungan kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Willi Susilo (2012: 19) menjelaskan budaya organisasi (*organizational culture*) adalah norma-norma dan nilai-nilai positif yang telah dipilih menjadi pedoman dan ukuran kepatutan perilaku para anggota organisasi. Artinya budaya organisasi dibangun dari norma dan nilai yang berlaku pada suatu perusahaan yang berdomisili di suatu wilayah tertentu dan menjadi pedoman dan tatanan hidup bagi semua anggota organisasi baik sikap maupun tindakan.

*Menurut Fred Luthans (Edgar Schein) (2014: 71, organizational culture, defines it as a pattern of basic assumptions- invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with is problems of external adaptation and internal intergration- that has worked well enough to be considered valuable and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems<sup>49</sup>.*

Budaya organisasi adalah sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh kelompok tertentu, seperti belajar untuk mengatasi adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik dan sangat berharga dan menjadi pedoman kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan berbagai masalah.

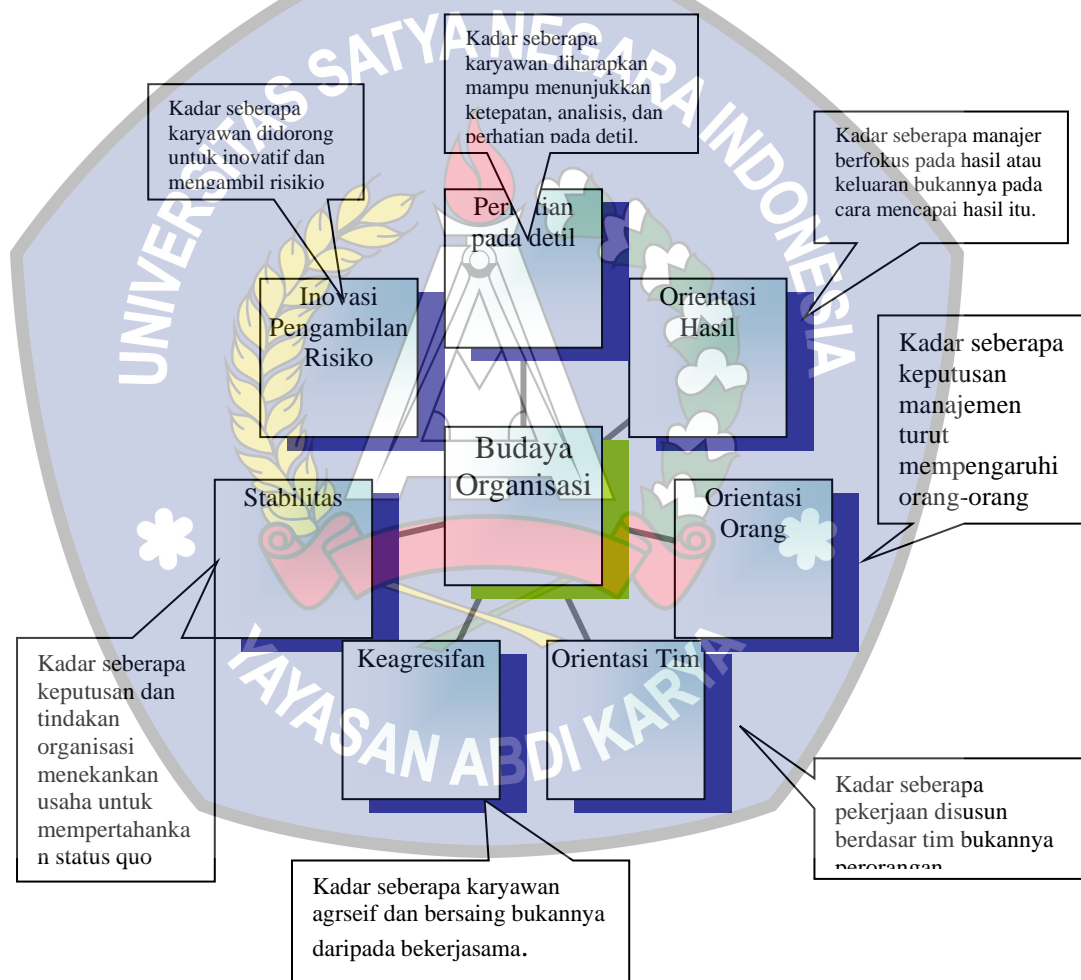
Defenisi ini menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, dan dikembangkan oleh kelompok tertentu yang digunakan menjadi pedoman untuk memahami, berpikir, dan merasakan berbagai masalah yang akan diselesaikan, misalnya dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja baik eksternal maupun internal perusahaan.

*Menurut John M. Ivancevich (2015: 45), Organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.*

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dilaksanakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Artinya bahwa budaya organisasi adalah suatu makna yang dipahami bersama oleh anggota organisasi kemudian dilaksanakan dan menjadi pembeda dengan perusahaan lain.

Selanjutnya Robbin (2013: 63) mengemukakan bahwa terdapat tujuh dimensi yang membentuk budaya organisasi yang terlihat pada gambar berikut atau di bawah ini.



**Gambar 2.1**

### **Dimensi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki beberapa ciri, menurut Stephen P. Robbins ada tujuh ciri-ciri budaya organisasi, yaitu:

- (1) Innovation and risk taking (inovasi dan pengambilan resiko), artinya karyawan didorong untuk menjadi inovatif dengan meminimalisasi resiko.
- (2) Attention to detail (perhatian lebih detail), karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian lebih detail.
- (3) Outcome orientation (orientasi hasil), manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- (4) People orientation (orientasi pada manusia), keputusan manajemen memperhitungkan efek keberhasilan pada orang-orang di dalam organisasi.
- (5) Team orientation (orientasi tim), sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan.
- (6) Aggressiveness (agresivitas), berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- (7) Stability (stabilitas), organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Menurut Kilman dalam Edy Sutrisno (2013: 2), budaya organisasi merupakan sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai setiap orang di dalam organisasi, dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.

Lebih lanjut Deal & Kennedy, Miner, Robbins dalam Edy Sutrisno, menyatakan budaya organisasi yang kuat akan mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya budaya yang lemah atau negative akan menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya yang kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi, budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.<sup>45</sup> Karena itu pembentukan budaya organisasi sangatlah penting dan relevan dalam manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi hanya bisa dibentuk dengan berhasil melalui dukungan berbagai elemen organisasi, seperti komitmen, tanggungjawab, keteladanan, keinginan keras, kejelasan visi dan misi organisasi dan sebagainya.

Dessler (2014: 178) merumuskan budaya organisasi (organizational culture) sebagai suatu karakteristik nilai, tradisi, dan perilaku perusahaan yang dimiliki

oleh para karyawannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berbagai nilai yang dimiliki perusahaan, baik nilai social, nilai agama, dan nilai lainnya yang dimiliki oleh setiap anggota perusahaan. Hal yang sama juga menjelaskan budaya organisasi juga merupakan tradisi atau kebiasaan-kebiasaan umum yang patut dijunjung tinggi oleh setiap anggota perusahaan. Selanjutnya budaya organisasi juga merupakan perilaku setiap anggota perusahaan yang tercermin setiap waktu, misalnya etika dan sopan santun yang menjadi suri teladan bagi semua anggota organisasi.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2012: 7) *Organizational Culture is the shared values and beliefs in organization.*<sup>53</sup> Pengertian tersebut menjelaskan budaya organisasi merupakan bagian nilai dan kepercayaan yang dimiliki suatu organisasi, diterima secara implicit oleh seluruh anggota organisasi untuk dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Sedangkan menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly, dan Konopaske (2016,7), *organizational culture is what the employees perceive and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectations.* Budaya organisasi adalah apa yang dirasakan karyawan dan bagaimana persepsinya untuk menciptakan paten tentang keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Artinya budaya organisasi semua dirasakan oleh karyawan dan dipersepsikan menjadi sebuah keyakinan, nilai-nilai, dan harapan yang menjadi suatu patokan atau pedoman di dalam dia berperilaku, bersikap, dan bertindak dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

Menurut Richard L. Daft (2014:125) Budaya Organisasi adalah sekumpulan nilai kunci, keyakinan, pemahaman, dan norma pokok yang dibagi bersama oleh anggota suatu organisasi. Budaya merupakan pola nilai dan asumsi bersama mengenai bagaimana sesuatu hal dapat dilakukan dalam suatu organisasi.

Artinya budaya organisasi merupakan nilai, keyakinan, pemahaman, dan norma yang dimiliki sebuah organisasi dan dilakoni oleh semua anggota organisasi.



*Menurut Colquitt (2006: 543), organizational culture as the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees.*

Budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi mengenai aturan, norma, dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Lebih jauh Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (2013: 67) budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi, yang disampaikan kepada konsumen, pesaing, lingkungan, dan karyawannya. Pengertian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah merupakan sistem nilai yang dimiliki sebuah organisasi yang dipahami dan dilakukan oleh semua anggota perusahaan baik di dalam perusahaan, dan terutama dalam melayani para konsumen atau langganan, pesaing, dan lingkungan perusahaan atau stakeholder.

Dari semua penjelasan di atas maka dapat disimpulkan atau disintesis bahwa budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang disepakati dan diyakini oleh setiap anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah yang terjadi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah akan diukur dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, perhatian lebih detail, orientasi hasil, orientasi pada manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.

### **3. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat individual, sehingga setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang beragam sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Pekerja yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya. Dia menyokong kepada pekerjaan tersebut, bahkan cenderung berperilaku konstruktif. Sedangkan pekerja yang memiliki kepuasan kerja rendah menunjukkan perilaku negative dan tidak menyokong pekerjaan tersebut dan cenderung berperilaku destruktif.

Menurut Umam (2010;192) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsep maupun dalam arti analisis, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisisnya dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah kerja, usia pekerja, tingkat jabatan, dan besar kecilnya organisasi.

a. Kepuasan Kerja dan Prestasi

Kepuasan kerja tidak selalu menjadi factor motivasional untuk berprestasi, tetapi penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja seseorang. Artinya menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik.

b. Kepuasan Kerja dan Tingkat kemangkiran

Terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran, artinya bahwa pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya, dan sebaliknya

c. Kepuasan Kerja dan Keinginan pindah

Pada kenyataannya kepuasan kerja merupakan salah satu factor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat sangat beraneka ragam, seperti rendahnya penghasilan, kondisi kerja yang kurang baik dan sebagainya.

d. Kepuasan Kerja dan Usia Pekerja

Kepuasan kerja dan usia mempunyai korelasi yang tinggi, dimana terdapat kecenderungan bahwa semakin lanjut usia pegawai maka tingkat kepuasannya pun semakin tinggi.

e. Kepuasan Kerja dan Tingkat Jabatan

Pada umumnya, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi maka tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi.

f. Kepuasan Kerja dan Besar-kecilnya Organisasi

Kehidupan berkarya digunakan oleh manusia bukan semata-mata untuk memuaskan kebutuhan material saja, tetapi juga memenuhi berbagai kebutuhan lainnya seperti yang bersifat mental, psikologikal, social, dan spiritual. Berdasarkan pandangan ini, maka besar-kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja.

Masalah kepuasan kerja memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan karena ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negative, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologis, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau keterlambatan kerja), atau tindakan agresif yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, para pekerja yang puas bisa membuat tindakan pelayanan konsumen lebih dari sekedar panggilan tugas, membuat laporan kerja lebih baik, dan aktif terjun dalam semua bidang pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi kehidupan pekerja dan organisasi.

Menurut Nelson dan Quick (2007: 208), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Kemudian bagi aspek pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007: 730, kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian sifat-sifatnya. Sementara itu, Luthans mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Bahkan, terkait dengan kekuatan pendorong utama di balik semua bentuk penarikan kerja yang berbeda, kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang akan memenuhi atau memungkinkan dipenuhinya nilai-nilai kerja penting.

Menurut Luthans, ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa

memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.

Slocum dan Hellriegel memiliki pandangan yang jauh lebih luas lagi dengan menyebutkan 10 faktor kerja terkait dengan kepuasan kerja. Pandangan Slocum dan Hellriegel terkesan lebih umum dan makro dengan menyebut factor: tantangan, tuntutan fisik, kepentingan pribadi, pencapaian tujuan, diri, organisasi, dan manajemen. Faktor-faktor ini selai berdimensi luas juga sukar untuk diukur sehingga kurang memungkinkan untuk dijadikan parameter kepuasan kerja.

Dari uraian diatas, dapat disintesisikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja dengan indicator pekerjaan itu sendiri, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, pengawasan, tantangan dan komunikasi.

#### **4. Komitmen Pegawai**

Dalam suatu organisasi atau perusahaan mengharapkan semua pegawainya agar bekerja dengan sungguh-sungguh atau dengan penuh tanggungjawab dengan mengoptimalkan seluruh potensinya, artinya pegawai harus mencurahkan semua kemampuannya, kompetensinya, keahliannya, dan keterampilannya untuk meningkatkan kinerjanya. Selain keterampilan dan keahlian ataupun termasuk kompetensi juga sangat dibutuhkan komitmen kerja seseorang pegawai agar mereka tetap setia pada pekerjaannya sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya dari waktu ke waktu. Boleh saja seorang pegawai memiliki kompetensi atau keterampilan yang tinggi, tetapi kalau dia tidak berkomitmen terhadap pekerjaannya atau bekerja dengan setengah hati, maka tentu hasilnya tidak akan memuaskan. Jadi seorang pegawai harus memiliki komitmen kerja yang tinggi, artinya seorang pegawai harus bekerja keras secara total, mencurahkan seluruh perhatiannya, mencurahkan seluruh jiwa dan pikirannya, mencurahkan seluruh waktunya, mencurahkan seluruh tenaganya, dan mencurahkan seluruh waktunya, hanya untuk menyelesaikan seluruh tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

Komitmen pegawai diarahkan pada oragnisasinya maupun pada pekerjaannya, sehingga komitmen ini sering dibedakan menjadi komitmen

organisasi dan komitmen kerja atau komitmen pegawai. Namun demikian komitmen apapun yang dilakukan oleh pegawai itu, yang penting diperhatikan adalah apa yang menjadi tujuan akhirnya, yaitu pegawai tersebut bekerja dengan berkomitmen pada organisasi atau pada pekerjaannya. Oleh karena itu beberapa konsep yang berhubungan dengan komitmen organisasi dan komitmen kerja atau komitmen pegawai akan dijelaskan di bawah ini.

Menurut Greenberg dan Baron (2013: 197), komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginannya untuk tetap tinggal di organisasi tersebut. Sedangkan menurut Porter, Mowday, dan Steers dalam Miner (2012: 124), menyatakan komitmen organisasi adalah sebagai kekuatan yang bersifat relative dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi.

Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal:

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
3. Kesiediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
4. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Sedangkan Stephen P. Robbins dan Judge (2015: 456) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja, karena ia merefleksikan perasaan orang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins menjelaskan sebagai orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan, artinya komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu, dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

Pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama, yaitu proses pada individu (karyawan) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Di samping itu komitmen organisasi mengandung

pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif, karena karyawan yang menunjukkan komitmen yang tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggungjawab yang lebih untuk mendukung keberhasilan perusahaan.

Colquitt, LePine, dan Wason (2009:68) menemukan tiga tipe komitmen, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

- a. Komponen afektif (*affective commitment*), berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi. Komitmen afektif adalah sebagai keterkaitan afektif/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena ia menginginkannya.
- b. Komponen normatif (*normative commitment*), berkaitan dengan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komitmen normatif adalah sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada satu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral.
- c. Komponen kontinuans (*continuance commitment*), yakni komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan perusahaan, artinya komitmen kerja di sini dianggap dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini yang menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.

Tiga jenis komitmen organisasi bergabung untuk menciptakan rasa keseluruhan psikologis untuk perusahaan. Tentu saja, orang yang berbeda mungkin lebih cenderung pada salah satu dari tiga jenis yang berbeda tersebut. Seseorang mungkin sangat rasional dan hati-hati oleh alam, dengan fokus utama pada komitmen berkelanjutan ketika mengevaluasi keinginannya. Orang lain

mungkin lebih emosional dan intuitif oleh alam, akan lebih merasa dari penilaian perhitungan biaya dan manfaat. Penentuan tiga jenis komitmen ini, akan sangat beragam tergantung perjalanan karier seseorang.

Meyer dan Allen dalam Sri Kunjoro (2012: 2) berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Karyawan dengan komponen efektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu karyawan dengan komponen continuance tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Karyawan yang memiliki komponen normatif yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya.

Armstrong, berpendapat bahwa tiga hal yang dapat mempengaruhi komitmen, yaitu: rasa memiliki terhadap organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan dan kepercayaan pada organisasi. Dengan demikian yang menentukan komitmen berkaitan dengan diri sendiri, terutama berkaitan dengan rasa senang. Sedangkan Chusmir dalam Jewell dan Siegall (2008: 519) berpendapat bahwa karakteristik keluarga juga menjadi salah satu penentu komitmen karyawan pada organisasi. Selain faktor-faktor di atas, faktor harapan pengembangan karir, lingkungan kerja dan gaji/tunjangan juga berpengaruh.

Dikaitkan dengan penelitian ini, komitmen pegawai Biro Umum Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) dapat dinyatakan sebagai keyakinan Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melakukan segala sesuatu yang menjadi tuntutan bagi seorang PNS sehingga akan muncul loyalitas terhadap seorang PNS maupun organisasi pemerintahan. Bagi seorang PNS, komitmen sebagai pegawai mutlak diperlukan berkaitan dengan loyalitas individu terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas dan menaati norma aturan dan kode etik PNS. Bagi seorang PNS, komitmen pegawai mutlak diperlukan berkaitan dengan loyalitas individu terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas dan menaati norma aturan dan kode etik PNS. Dengan adanya kesadaran untuk mematuhi aturan dan kode etik PNS maka akan mengurangi timbulnya konflik internal pada diri pegawai tersebut apabila dihadapkan pada suatu kondisi dilemma etis sehingga profesionalisme dari seorang PNS dapat selalu dijaga.

Komitmen pegawai dalam penelitian ini mengacu pada Gibson dan Edelman, yakni keterlibatan dan tingkat loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang/individu terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas dan menaati norma aturan dan kode etik profesi. Jadi komitmen PNS berkaitan dengan rasa memiliki terhadap organisasi, rasa percaya pada organisasi, dan rasa senang terhadap pekerjaan. Sedangkan dimensi pengukurannya menggunakan Colquitt, LePine, dan Wesson dengan tiga tipe komitmen, yakni: *effective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya dapat disintesis bahwa komitmen PNS dalam penelitian ini adalah keterlibatan dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap pekerjaannya sebagai tugas dan tanggungjawab yang secara substantif berkaitan dengan sejumlah karakteristik seorang PNS. Dimensi untuk mengukur komitmen PNS tersebut adalah 1) komponen afektif yakni komitmen berbasis emosi, yang berkaitan dengan : a) senang dan rindu terhadap keramahan teman-teman sekerja, b) suka terhadap suasana pekerjaan di tempat kerja, c) pekerjaan sangat bermanfaat dan menikmati untuk datang bekerja setiap hari. 2) komponen kontinuans yakni komitmen berbasis biaya, berkaitan dengan : a) promosi jabatan yang memungkinkan untuk berkomitmen tetap pada profesi, b) Gaji dan tunjangan yang memungkinkan untuk berkomitmen tetap pada profesi, c) sistem kerja sangat baik. Dan 3) komponen normative yakni komitmen berbasis kewajiban, berkaitan dengan : a) hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, b) memberi kesempatan dan diberi kepercayaan untuk berusaha dan mengembangkan kerja secara pribadi, c) kemampuan pimpinan dalam memberi jalan keluar jika mengalami hambatan dalam kerja.

## **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

1. Olu Ojo, berjudul "*Infact Assessment of Corporate Culture on Employee Job Performance*". Hasilnya: Budaya Organisasi adalah sangat penting pada setiap organisasi dan terdapat pengaruh positif terhadap kinerja.
2. Sutanto, melakukan penelitian yang hasilnya bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Efektivitas



organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan mempunyai ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung.

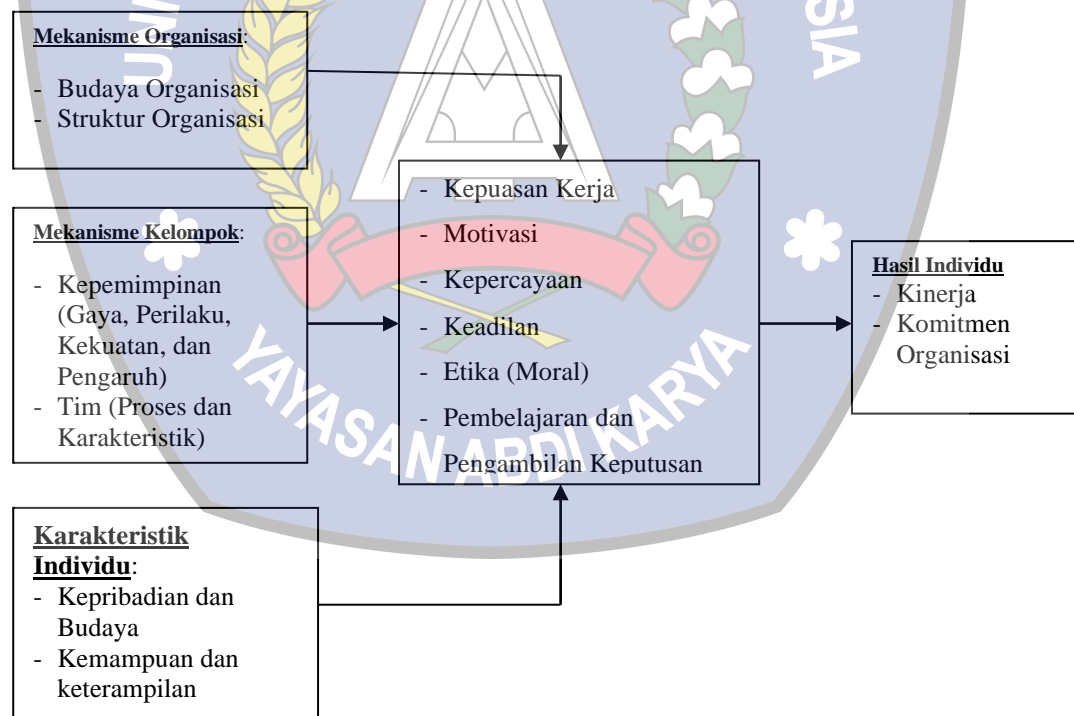
3. Koesmono, mengadakan penelitian terhadap karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu berskala menengah di lima kota, yaitu Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto, dan Pasuruan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sector industry pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. Hasil penelitiannya ini adalah terdapat hubungan kausalitas bahwa pengaruh yang terbesar yaitu motivasi terhadap kepuasan kerja, urutan berikutnya budaya organisasi terhadap motivasi dan motivasi terhadap kinerja, budaya organisasi terhadap kinerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, dan yang terakhir adalah kepuasan kerja terhadap kinerja.
4. Stevanie, berjudul "The Effects Social Attitude, Competence, Organizational Culture, and Motivation on Employee Performance". Hasilnya: Terdapat pengaruh sikap sosial, kompetensi, dan budaya organisasi terhadap produktivitas karyawan.
5. Jumari, berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan", Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Judge et al dengan mengambil sampel 312 orang, hasilnya menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja.
7. Hasil penelitian Sarmiento dan Beale membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan Kerja. Kemudian diperkuat hasil penelitian Petty, Mcgee dan Cavender, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja. Hal ini memperlihatkan

suatu fakta empirik bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja.

8. Bahri, menganalisis kinerja karyawan bank umum swasta di Sulawesi Selatan, dengan mengambil 197 responden bank-bank umum dan swasta di Sulawesi Selatan, menyimpulkan beberapa unsur penting yang menentukan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yakni komitmen pegawai, Motivasi kerja, kompensasi/penghargaan, peluang karier, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan Bank Umum Swasta di Sulawesi Selatan.

### C. Kerangka Teoritik

Menurut Colquitt, Levine, dan Wesson terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, seperti gambar di bawah ini.



Sumber: Colquitt, Lepine, dan Wesson, Organization Behaviour: Improving Performance and Commitment in the workplace, New York: McGraw Hill, 2009, h.8.

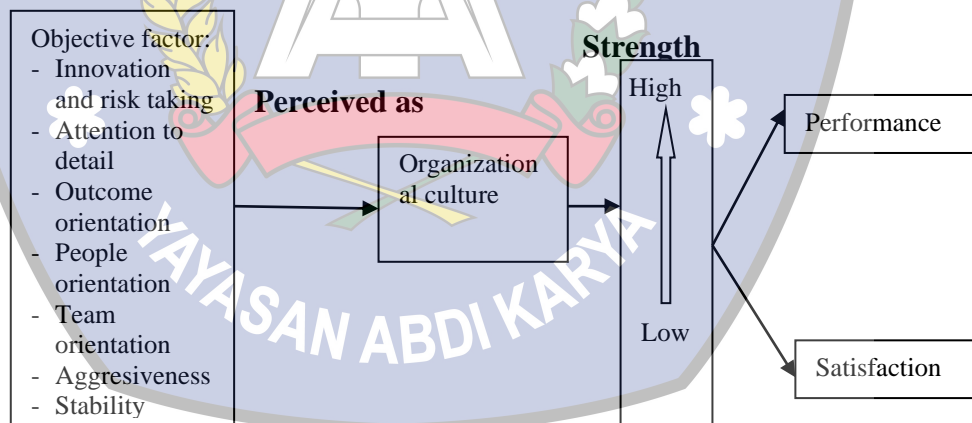
Gambar 2.2.

### Bagan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

### a. Budaya Organisasi dan Kinerja

Menurut John P. Kotler dan James L. Heskett dalam Wibowo, terdapat pengaruh kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja, yaitu 1) budaya korporasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi jangka panjang, 2) budaya korporasi bahkan mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam mempertimbangkan keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam dekade yang akan datang, 3) tidak jarang budaya korporasi yang dengan kuat menghalangi kinerja finansial jangka panjang, mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang layak, dan 4) meskipun kuat untuk berubah, budaya korporasi dapat dibuat lebih meningkatkan kinerja.

Robbins menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja seperti gambar di bawah ini.



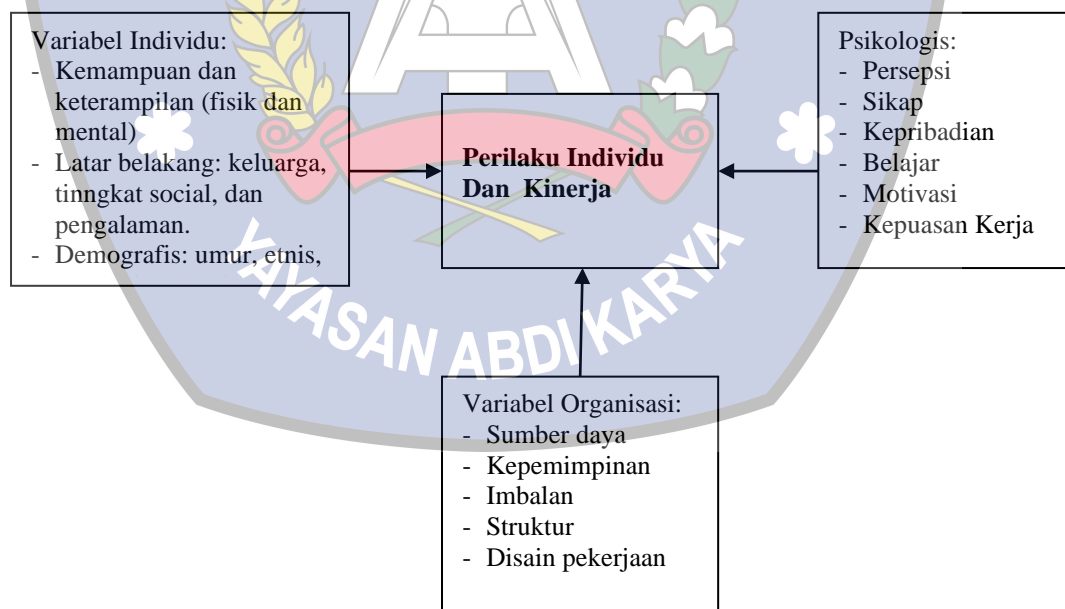
Sumber: Stephen Robbin, Perilaku Organisasi: 1996, h.308

Gambar 2.3  
Bagaimana Budaya Organisasi Berdampak  
pada Kinerja dan Kepuasan Kerja

## b. Kepuasan Kerja dan Kinerja

Dalam bekerja seseorang membutuhkan perasaan menyenangkan, terutama yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan dan komunikasi yang terjadi di tempat kerja. Perasaan menyenangkan tersebut akan membuat seseorang tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga memungkinkan dirinya bekerja dengan loyal, handal, cakap dalam komunikasi, terampil secara interpersonal dan kaya inisiatif. Dalam tataran ini terlihat bahwa kepuasan kerja diperlukan untuk membangun kinerja pegawai. Dengan demikian dapat diduga bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap Kinerja Biro Umum KLHK.

Menurut Gibson dalam Ilyas menjelaskan beberapa variabel yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Ilyas, Yaslis, Kinerja, Depok: FKM UI, 1999. h.56

Gambar 2.4

Hubungan Variabel-variabel Organisasi dengan Kinerja Individu

### c. Budaya Organisasi dan Komitmen Pegawai

Menurut Monks dan Gerungan dalam Asri Budiningsih, pada mulanya seorang anak mengidentifikasi dirinya dengan orang-orang tertentu seperti orang tua, juga dengan orang-orang yang dianggap “ideal” seperti gurunya, kawannya, atau tokoh-tokoh masyarakat yang ia kagumi.

Lambat laun ia memperoleh kerangka norma dan pedoman hidup yang cukup luas, kemudian mengidentifikasikan dirinya dengan norma-norma kelompok sosialnya. Ia mematuhi norma-norma kelompok tanpa dipaksa, maka ia telah menginternalisasikan norma-norma kelompoknya. Internalisasi norma kelompok dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu 1) mengambil alih norma-norma yang sudah ada pada kelompok dengan cara mengidentifikasi diri dengan kelompok (pembentukan norma heterogen), 2) tugas membentuk norma-norma baru dalam interaksi yang timbal balik dengan anggota kelompok lainnya sehingga terbentuklah suatu moral. Dengan demikian moral ini membangun suatu budaya organisasi dan dipahami, dipedomani, dan dilaksanakan di dalam bersikap, bekerja, dan berhubungan dengan rekan kerja, dan pada akhirnya itulah komitmen pegawai, artinya budaya organisasi yang terbentuk semakin baik maka akan menciptakan komitmen pegawai yang semakin bagus.

Lebih lanjut Kohlberg dan Turriel dalam Asri Budiningsih menjelaskan mutu lingkungan sosial mempunyai pengaruh yang signifikan kepada cepatnya perkembangan dan tingkatan perkembangan yang dicapai oleh seseorang. Hal ini dikarenakan prinsip yang memberi motivasi dalam perkembangan adalah equilibrium, artinya mencari jalan keluar dari konflik kognitif. Maka jika kelompok sosial secara intelektual miskin tidak akan memberikan motivasi terhadap perkembangan moral, karena tidak akan ada konflik nilai yang menimbulkan kegoncangan equilibrium antara individu dengan masyarakatnya.

Sementara itu pentingnya membangun budaya organisasi adalah terutama terkait dengan upaya peningkatan komitmen pegawai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi yang menjunjung tinggi norma-norma dan nilai-nilai akan mengarahkan perilaku pegawai

yang semakin tinggi tingkat loyalitas individu terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas dan menaati norma aturan, dan kode etik yang ada, Artinya budaya organisasi yang dibangun dengan dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya maka akan tercipta komitmen pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan sebaik-baiknya dan juga komitmennya kepada perusahaan, yaitu tetap setia melakukan dan menjungjung tinggi seluruh ketentuan yang berlaku di perusahaan, termasuk tidak meninggalkan perusahaan atau mengkhianati perusahaan.

Dengan demikian dapat diduga bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai Biro Umum KLHK.

#### **d. Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai**

Kepuasan kerja meliputi perasaan seseorang atau pegawai dalam keadaan menyenangkan, yaitu lingkungan kerja yang kondusif, peralatan yang kondisi baik, semua pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, hubungan kerja berjalan secara harmonis, salary yang memuaskan, dan sebagainya. Perasaan menyenangkan tersebut akan membuat seseorang tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga memungkinkan dirinya bekerja dengan loyal, handal, cakap dalam komunikasi, terampil secara interpersonal dan kaya inisiatif, dan terutama akan dapat meningkatkan pegawai tersebut kepada perusahaan atau organisasi. Dalam tataran ini terlihat bahwa kepuasan kerja diperlukan untuk membangun meningkatkan komitmen pegawai.

Menurut Gibson et, al. menyatakan bahwa berbagai yang dapat mempengaruhi perilaku individu dalam oraganisasi termasuk komitmen pegawai, antara lain factor psikologis yang meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi, dan kepuasan kerja. Salah satu factor psikologis tersebut adalah kepuasan kerja, artinya factor kepuasan kerja yang meliputi perasaan menyenangkan, terutama yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang terkait dengan pekerjaan itu

sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan, dan komunikasi. Akhirnya kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen pegawai yang meliputi identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas,

Dengan demikian dapat diduga bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai Biro Umum KLHK.

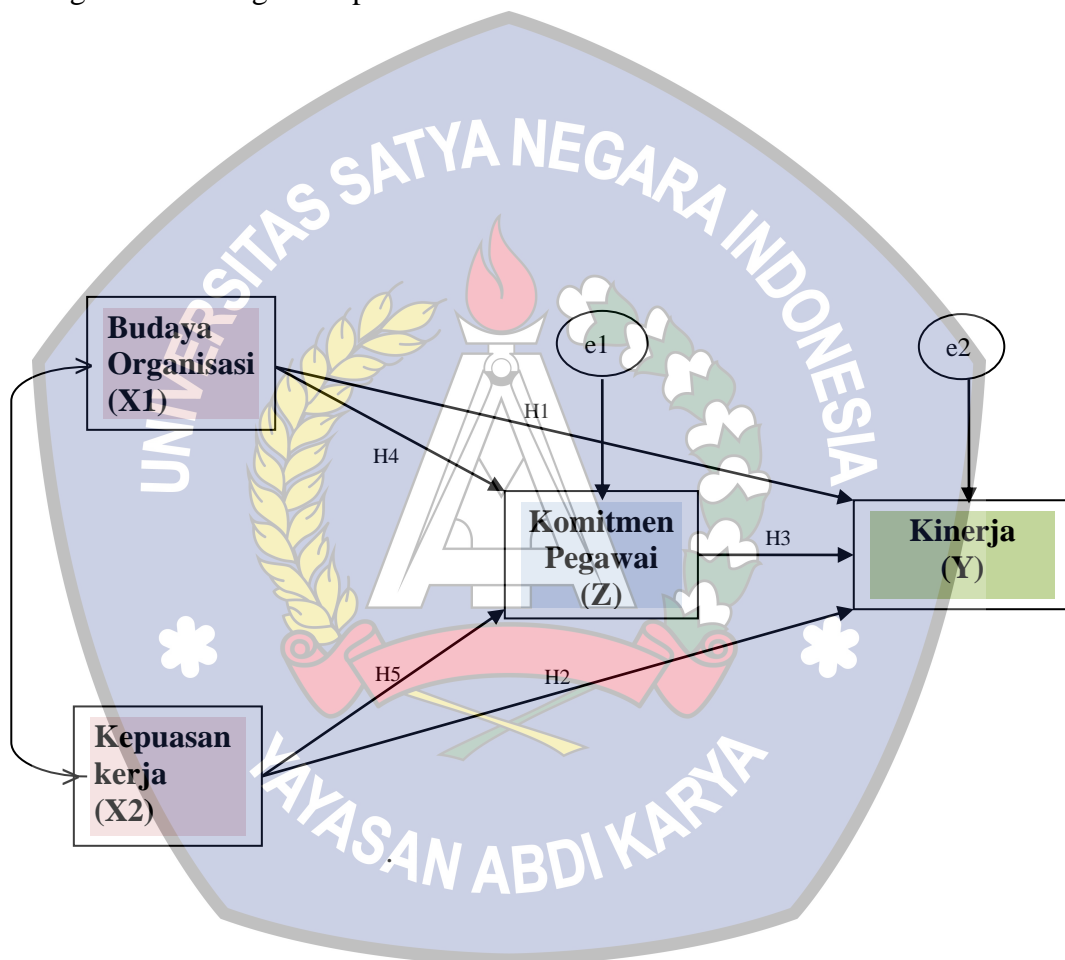
#### e. **Komitmen Pegawai dan Kinerja**

Menurut Gibson et, al. menyatakan bahwa komitmen pegawai sebagai lingkup, identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap pekerjaan dan organisasinya. Oleh karena itu komitmen pegawai dapat dijadikan landasan daya saing karena organisasi dan pegawai yang profesional yang memiliki komitmen yang tinggi, akan mendapatkan keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki pegawai perusahaan lain.

Sedangkan menurut Edelman dalam Fahalina Herawati, menyatakan bahwa komitmen profesi adalah tingkat loyalitas individu terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas dan menaati norma aturan, dan kode etik profesi.

Kedua konsep teoritik di atas mengisyaratkan bahwa pegawai yang memiliki pekerjaan atau pegawai profesional selalu berkomitmen terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas secara efektif berdasarkan norma aturan dan kode etik. Dengan kata lain pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan bekerja maksimal yang selanjutnya akan berdampak terhadap kinerjanya. Dengan demikian dapat diduga bahwa Komitmen Pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum KLHK.

Berdasarkan uraian berbagai teori yang menjelaskan pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum KLHK, maka model atau konstelasi kerangka berpikir penelitian yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar Kerangka Berpikir Teoritis di bawah ini.



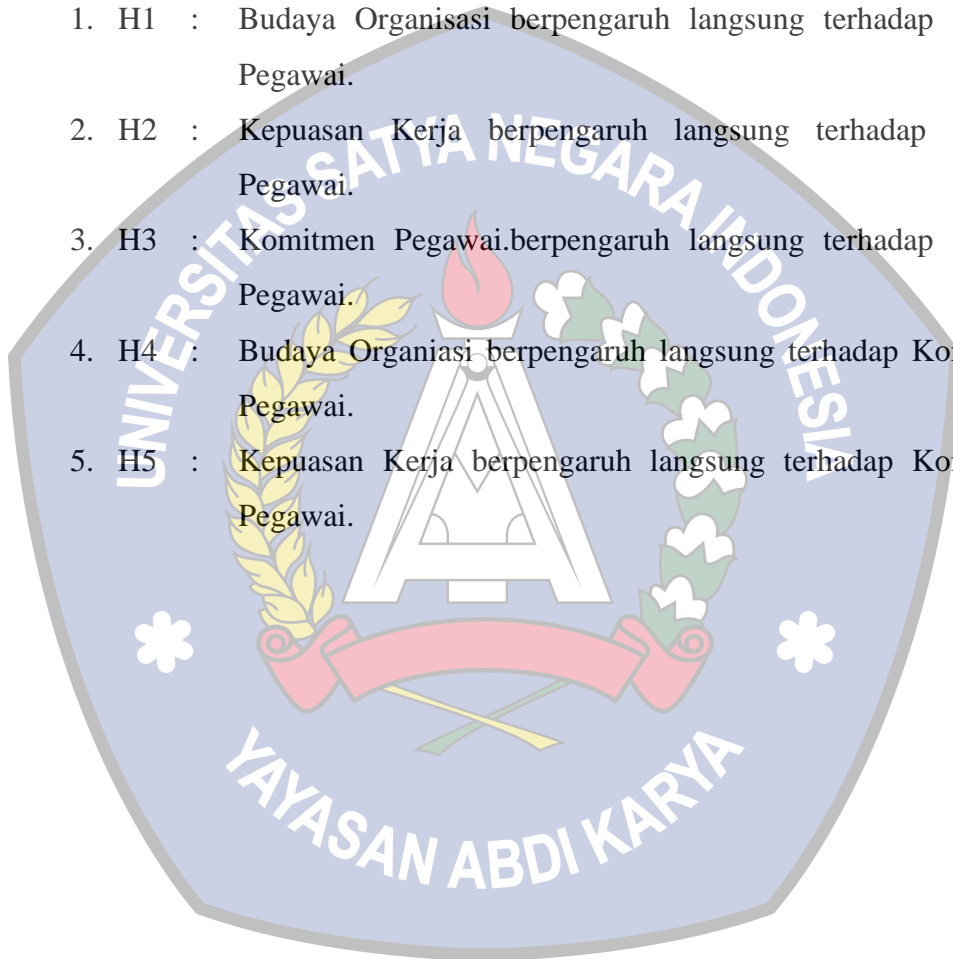
**Gambar 2.5**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



#### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritik dan kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. H1 : Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.
2. H2 : Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.
3. H3 : Komitmen Pegawai berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.
4. H4 : Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai.
5. H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dilaksanakan secara umum adalah untuk mendapatkan data secara empirical, factual, dan informasi yang diperoleh adalah valid dan benar, serta reliable tentang pengaruh budaya organisasi, kompetensi, dan moralitas terhadap kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini dapat dijelaskan secara lebih terperinci sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **a. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian ini dilaksanakan di Biro Umum Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) Alasan pemilihan tempat penelitian ini adalah karena topic yang dibahas sangat relevan dengan lingkup pekerjaan Biro Umum KLHK.

##### **b. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan Maret 2017 sampai dengan Juni 2017. Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan rencana penyelesaian makalah ini yang disusun secara sistematis dan

metodologik, dimulai dari penyusunan proposal, uji coba instrument, pengumpulan data, pengolahan data, dan penyusunan laporan, yang kesemuanya ini direncanakan akan selesai Juni 2017.

### C. Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2012: 2), metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan, yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis.

Menurut Kothari dalam Nidjo Sandjojo (2011:6) menyatakan berbagai langkah sebagai pedoman berkaitan dengan proses penelitian, yaitu 1) perumusan masalah penelitian, 2) peninjauan literatur, 3) membangun hipotesis, 4) penyiapan rancangan penelitian, 5) penentuan rancangan penelitian, 6) pengumpulan data, 7) pelaksanaan proyek 8) analisis data, 9) pengujian hipotesis, 10) interpretasi, dan 11) penyiapan laporan, atau presentasi dari hasil penelitian.

Menurut Sofyan (2014: 24) metode ilmiah adalah cara-cara menerapkan prinsip-prinsip logis terhadap penemuan, pengesahan, dan penjelasan kebenaran atau cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmu guna memecahkan masalah. Penggunaan metodologi penelitian yang tepat guna menghindari pemecahan masalah yang spekulatif, dan meningkatkan objektivitas dalam menggali ilmu. Terdapat empat macam metode penelitian, yaitu metode filosofi, metode deskriptif, metode historis, dan metode eksperimen.

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan survey, yaitu dengan menggunakan instrument kuesioner. Selanjutnya Syofian (2013: 8) menjelaskan metode penelitian deskriptif adalah cara menggambarkan objek penelitian pada saat keadaan sekarang berdasarkan fakta-fakta sebagaimana

adanya, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan, bentuknya berupa survey dan studi perkembangan.

Menurut Singarimbun dalam Jusuf Soewadji (2014: 24) menjelaskan terdapat beberapa kegunaan metode survey, yaitu 1) untuk penjajagan (eksploratif), 2) untuk mnedskrisikan, 3) untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis (eksplanatory dan comformatory), 4) untuk evaluasi, 5) untul penelitian operasional, dan 6) untuk pengembangan indikator-indikator social.

Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif asosiatif kausal, yaitu menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variable bebas terhadap variable terikat.

Sesuai metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, maka teknik analisis datanya adalah analisis jalur (*path analysis*), yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh langsung atau tidak langsung antar variable sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Menurut Kadir (2010: 172) analisis jalur (*path analysis*) merupakan suatu metode yang digunakan pada kausal yang telah dirumuskan peneliti berdasarkan substansi keilmuan yaitu landasan teoretis dan pengalaman peneliti.

Metode ini berguna untuk mengecek atau menguji kausal yang telah diteorikan dan bukan untuk menurunkan teori kausal tersebut. Dengan demikian suksesnya analisis jalur sangat tergantung pada kuat tidaknya teori yang mendukung. Selanjutnya Kadir (2015: 261) menjelaskan bahwa untuk menyelesaikan Analisis Jalur dapat menggunakan Aplikasi SPSS Versi 22,0 (IBM SPSS Statistic).

## **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

### **1. Populasi**

Populasi berasal dari bahasa Inggris yaitu population yang berarti jumlah penduduk. Sedangkan dalam peneltian menurut Bungin dalam Syofian (2013: 30) populasi penelitian adalah merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-

tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya.<sup>103</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di lingkungan Biro Umum KLHK, yaitu sebanyak 279 orang (**Lampiran 1: Daftar Nama Populasi Pegawai Biro KLHK**), yang terdistribusi di 4 Bagian, seperti pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.1.**

**Jumlah Populasi  
Pegawai Biro Umum KLHK**

No	Bagian	Jumlah Pegawai	Keterangan
1.	Bagian Tata Usaha Kementerian	51	
2.	Bagian Tata Usaha Pimpinan	16	
3.	Bagian Perlengkapan	32	
4.	Bagian Rumah Tangga	180	
	Total Pegawai	279	

**2. Jumlah Sampel**

Menurut Erwan dan Dyah (2011: 37) sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih mengikuti prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya.

Terdapat beberapa alasan mengapa penelitian menggunakan sampel, yaitu keterbatasan dana, keterbatasan waktu dan tenaga, dan penelitian yang menggunakan sampel lebih mudah dikontrol. Karena populasi dalam penelitian ini jumlahnya pasti maka penentuan jumlah sampel dapat ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin seperti di bawah ini.

Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{279}{1 + 279 (0,05)^2}$$

$$n = 120$$

Dimana :

n = Ukuran Sample

N = Ukuran Populasi

e = Kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sample yang dapat ditolerir (ditetapkan 5% dengan tingkat kepercayaan 95%).

### 3. Teknik Penarikan Sampel

Kategori sampel dari suatu populasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu probability sampling dan nonprobability sampling. Kategori sampling dalam penelitian ini menggunakan probability sampling, yaitu metode sampling yang setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama. Sedangkan teknik penarikan sampel yang digunakan adalah penarikan sampel secara acak (*random sampling*). Adapun menentukan jumlah sample dari masing-masing bagian ditentukan secara proporsional seperti tersaji pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2.

Jumlah Sample

Pegawai Biro Umum KLHK

No	Bagian	Jumlah Populasi	Proporsional Sampel	Jumlah Sampel
1.	Bagian Tata Usaha Kementerian	51	18,3%	18,3% X 120 = 22
2.	Bagian Tata Usaha Pimpinan	16	5,7%	5,7% X 120 = 7
3.	Bagian Perlengkapan	32	11,5%	11,5% X 120 = 14
4.	Bagian Rumah Tangga	180	64,5%	64,5% X 120 = 77
	Total Pegawai	279	100%	120

Dengan menggunakan teknik penarikan sampel secara acak (*random sampling*), kemudian ditentukan jumlah sampel dari masing-masing bagian secara proporsional, maka diperoleh jumlah responden seperti pada tabel 3.2. di atas. (**Lampiran 2: Daftar Nama Sample Pegawai Biro KLHK**)

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey, yaitu menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pernyataan yang mengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model penelitian, yang disampaikan kepada responden (**Lampiran 3: Kuesioner Sebelum Uji Coba**). Kuesioner ini berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variable-variabel yang akan dibahas dalam penelitian, yaitu Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Pegawai, dan Kinerja Pegawai.

### **1. Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

#### **a. Definisi Konseptual**

Secara konseptual kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas suatu pekerjaan dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

#### **b. Defenisi Operasional**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dari suatu pekerjaan dan dapat

dipertanggungjawabkan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Secara operasional kinerja pegawai Biro Umum KLHK adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan indikator (1) kemampuan beradaptasi, (2) kehandalan, (3) kecakapan berkomunikasi, (4) keterampilan interpersonal, dan (5) inisiatif.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kinerja Pegawai ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Sangat Tidak Setuju” (1=STS), 2 menyatakan “Tidak Setuju” (2=TS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

### c. Uji Coba Instrumen Kinerja Pegawai

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka butir intsrumen dinyatakan



tidak valid (drop). Nilai  $r_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan EXEL dari 30 butir yang diujikan ternyata terdapat instrument kinerja yang valid ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ) sebanyak 27 butir, sedangkan yang tidak valid ( $r_{\text{hitung}} \leq r_{\text{tabel}}$ ) sebanyak 3 butir, yaitu butir 3, 9, dan 28, kemudian butir ini akan di drop maka sisa instrumen kinerja yang akan digunakan dalam Uji Reliabilitas menjadi 27 butir.

(Lampiran 4A: Uji Validitas Kinerja Pegawai KLHK)

## 2) Perhitungan Reliabilitas Instrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas terhadap instrument yang valid. Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- 1)  $C\alpha < 0,20$  Derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
- 2)  $C\alpha 0,20 - 0,40$  Derajat Reliabilitas Rendah.
- 3)  $C\alpha 0,41 - 0,60$  Derajat Reliabilitas Sedang.
- 4)  $C\alpha 0,61 - 0,80$  Derajat Reliabilitas Tinggi.
- 5)  $C\alpha 0,81 - 1,00$  Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel kinerja untuk 27 pernyataan yang valid diperoleh  $C\alpha = 0,927$ , karena  $0,927 > 0,81$  maka dapat disimpulkan bahwa 27 butir instrument variabel kinerja dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas sangat tinggi dan selanjutnya dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian ini. (Lampiran 4B: Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai KLHK)

**d. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai Final**

Kisi-kisi instrument final setelah uji coba untuk mengukur Kinerja Pegawai Biro Umum KLHK dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.3.

## Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Pegawai Final

No	Indikator	No. Butir Sebelum Validasi	Jumlah Butir Awal	Butir Tidak Valid	No. Butir Sesudah Validasi	Jumlah Butir Final
1.	Kemampuan beradaptasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7	3	1, 2, 4, 5, 6, 7	6
2.	Kehandalan	8, 9, 10, 11, 12,13	6	9	8, 10, 11, 12,13	5
3.	Kecakapan berkomunikasi	14, 15, 16, 17,18	5	0	14, 15, 16, 17,18	5
4.	Keterampilan interpersonal	19, 20, 21, 22,23,24	6	0	19, 20, 21, 22,23,24	6
5.	Inisiatif	25, 26, 27, 28, 29, 30,	6	28	25, 26, 27, 29, 30,	5
JUMLAH			30	3		27

## 2. Instrumen Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

### a. Definisi Konseptual

Secara konseptual budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang disepakati dan diyakini oleh setiap anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah yang terjadi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai

### b. Definisi Operasional

Secara operasional budaya organisasi adalah penilaian pegawai Biro Umum KLHK terhadap norma-norma dan nilai-nilai yang diyakini dapat dijadikan sebagai acuan untuk bekerja dan berperilaku dalam organisasi sehingga memudahkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif, yang dapat diukur dengan indikator-indikator; (1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap rincian, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang, (5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemandapan.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Budaya Organisasi ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 39 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Sangat Tidak Setuju” (1=STS), 2 menyatakan “Tidak Setuju” (2=TS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

### c. Uji Coba Instrumen Budaya Organisasi

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka butir intsrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan EXEL, dari 39 butir yang diujikan ternyata terdapat instrument Budaya Organisasi yang valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) sebanyak 37 butir, sedangkan yang tidak valid ( $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ ) sebanyak 2 butir, yaitu butir 6 dan 14, kemudian butir ini akan di drop maka sisa instrumen Budaya Organisasi yang akan digunakan dalam Uji Reliabilitas menjadi 37 butir. (Lampiran 4C: Uji Validitas Budaya Organisasi Pegawai Biro Umum KLHK)

## 2) Perhitungan Reliabilitas Instrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas terhadap instrument yang valid. Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- 1)  $C\alpha < 0,20$  derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
- 2)  $C\alpha 0,20 - 0,40$  Derajat Reliabilitas Rendah.
- 3)  $C\alpha 0,41 - 0,60$  Derajat Reliabilitas Sedang.
- 4)  $C\alpha 0,61 - 0,80$  Derajat Reliabilitas Tinggi.
- 5)  $C\alpha 0,81 - 1,00$  Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel Budaya Organisasi untuk 37 pernyataan yang valid diperoleh  $C\alpha = 0,967$ , karena  $0,967 > 0,81$  maka dapat disimpulkan bahwa instrument variabel Budaya Organisasi dapat dikatakan memiliki tingkat Reliabilitas Sangat Tinggi (**Lampiran 4D: Uji Reliabilitas Budaya Organisasi Pegawai Biro Umum KLHK**)

## 2. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Budaya Organisasi

Kisi-kisi instrument final setelah uji coba untuk mengukur Budaya Organisasi Biro Umum KLHK dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.4.****Kisi-kisi Instrumen Variabel Budaya Organisasi Final**

No	Indikator	No. Butir Sebelum Validasi	Jumlah Butir Awal	Butir Tidak Valid	No. Butir Sesudah Validasi	Jumlah Butir Final
1.	Inovasi dan Pengambilan Resiko	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,	7	6	1, 2, 3, 4, 5,7,	6
2.	Perhatian Terhadap Rincian	8, 9, 10, 11, 12,	5	0	8, 9, 10, 11, 12,	5
3.	Orientasi Hasil	13, 14, 15, 16, 17, 18,	6	14	13, 15, 16, 17, 18	5
4.	Orientasi Orang	19, 20, 21, 22,	4	0	19, 20, 21, 22,	4
5.	Orientasi Tim	23, 24, 25, 26, 27, 28,	6	0	23, 24, 25, 26, 27, 28,	6
6.	Keagresifan	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,	7	0	29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,	7
7.	Kemantapan	36, 37, 38, 39.	4	0	36, 37, 38, 39.	4
JUMLAH			39	2		37

**3. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (X2)****a. Definisi Konseptual**

Kepuasan kerja adalah kepuasan kerja adalah perasaan senang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat individual, sehingga setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang beragam sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya.

**b. Defenisi Operasional**

Secara Operasional kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dialami pegawai sebagai hasil penilaian kerja dan pengalaman kerja terkait dengan berbagai aspek pekerjaan yang terdapat di Biro

Umum KLHK yang dapat di ukur dengan indikator; (1) pekerjaan itu sendiri, (2) promosi, (3) mitra kerja, (4) kondisi kerja, (4) pengawasan, (5) tantangan, dan (6) komunikasi.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kepuasan Kerja ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Sangat Tidak Setuju” (1=STS), 2 menyatakan “Tidak Setuju” (2=TS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

### 3. Uji Coba Instrumen Kepuasan Kerja

#### 1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka butir intsrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.



Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, dari 30 butir yang diujikan ternyata terdapat instrument Kepuasan Kerja yang valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) sebanyak 26 butir, sedangkan yang tidak valid ( $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ ) sebanyak 4 butir, yaitu butir 5, 9, 14, dan 28, kemudian butir ini akan di drop maka sisa instrumen Kepuasan Kerja yang akan digunakan dalam Uji Reliabilitas menjadi 26 butir. (Lampiran 4E: Uji Validitas Kepuasan Kerja Pegawai Biro Umum KLHK)

## 2) Perhitungan Reliabilitas Instrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas terhadap instrument yang valid. Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjarang data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- i.  $C\alpha < 0,20$  derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
- ii.  $C\alpha 0,20 - 0,40$  Derajat Reliabilitas Rendah.
- iii.  $C\alpha 0,41 - 0,60$  Derajat Reliabilitas Sedang.
- iv.  $C\alpha 0,61 - 0,80$  Derajat Reliabilitas Tinggi.
- v.  $C\alpha 0,81 - 1,00$  Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel Kepuasan Kerja untuk 26 pernyataan yang valid diperoleh  $C\alpha = 0,922$ , karena  $0,922 > 0,81$  maka dapat disimpulkan bahwa instrument variabel kepuasan kerja dapat dikatakan memiliki tingkat Reliabilitas Sangat Tinggi. (Lampiran 4F: Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja Pegawai Biro Umum KLHK)

#### 4. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Kepuasan Kerja

Kisi-kisi instrument final setelah uji coba untuk mengukur Kepuasan Kerja Pegawai Biro Umum KLHK dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.5.

## Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja Final

No	Indikator	No. Butir Sebelum Validasi	Jumlah Butir Awal	Butir Tidak Valid	No. Butir Sesudah Validasi	Jumlah Butir Final
1.	Pekerjaan itu sendiri	1, 2, 3, 4,	4	0	1, 2, 3, 4,	4
2.	Promosi Jabatan	5, 6, 7,8,9,	5	5,9	6, 7,8,	3
3.	Mitra Kerja	10,11,12,13,14,	5	14	10,11,12,13	4
4.	Kondisi Kerja	15,16,17,18,19,	5	0	15,16,17,18,19,	5
5.	Pengawasan	20,21,22,23,	4	0	20,21,22,23,	4
6.	Tantangan	24,25,26	3	0	24,25,26	3
7.	Komunikasi	27,28,29,30.	4	28	27,29,30	3
JUMLAH			30	4		26

#### 4. Instrumen Variabel Komitmen Pegawai (X3)

##### a. Definisi Konseptual

Komitmen pegawai dalam penelitian ini adalah keterlibatan dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap pekerjaannya sebagai tugas dan tanggungjawab yang secara substantive berkaitan dengan sejumlah karakteristik seorang pegawai.

##### b. Defenisi Operasional

Secara operasional komitmen pegawai adalah keterlibatan dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap pekerjaannya sebagai tugas professional yang secara substantive berkaitan dengan pekerjaan seorang pegawai Biro Umum KLHK yang dapat diukur

dengan indikator; (1) komitmen afektif, yaitu komitmen berbasis emosi, (2) komitmen normatif, yaitu komitmen berbasis kewajiban dan (3) komitmen kontiniuans, yaitu komitmen berbasis kalkulatif atau rasional.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kepuasan Kerja ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Sangat Tidak Setuju” (1=STS), 2 menyatakan “Tidak Setuju” (2=TS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

### **c. Uji Coba Instrumen Komitmen Pegawai**

#### **1) Pengujian Validitas Instrumen**

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$ , taraf signifikansi yang digunakan  $\alpha = 0,05$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika  $r_{hitung} \leq r_{tabel}$  maka butir intsrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  dengan  $n = 30$  sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan EXEL 22.00, dari 31 butir yang diujikan ternyata terdapat instrument Komitmen Pegawai yang valid ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) sebanyak 27 butir, sedangkan yang tidak valid ( $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ ) sebanyak 4 butir, yaitu butir 4, 12, 18, dan 26, kemudian butir ini akan di drop maka sisa instrumen Komitmen Pegawai yang akan digunakan dalam Uji Reliabilitas menjadi 27 butir. (Lampiran 4G: Uji Validitas Komitmen Pegawai Pegawai Biro Umum KLHK).

## 2) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Realiabilitas terhadap instrument yang valid. Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien  $\alpha$  Cronbach ( $C\alpha$ ). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ( $C\alpha$ ) lebih besar atau sama dengan 0,70 ( $C\alpha \geq 0,70$ ).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- i.  $C\alpha < 0,20$  derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
- ii.  $C\alpha 0,20 - 0,40$  Derajat Reliabilitas Rendah.
- iii.  $C\alpha 0,41 - 0,60$  Derajat Reliabilitas Sedang.
- iv.  $C\alpha 0,61 - 0,80$  Derajat Reliabilitas Tinggi.
- v.  $C\alpha 0,81 - 1,00$  Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel Komitmen Pegawai untuk 26 pernyataan yang valid diperoleh  $C\alpha = 0,971$ , karena  $0,971 > 0,81$  maka dapat disimpulkan bahwa instrument variabel Komitmen Pegawai dapat dikatakan memiliki tingkat Reliabilitas Sangat Tinggi (Lampiran 4H: Uji Reliabilitas Komitmen Pegawai Pegawai Biro Umum KLHK).

## 2. Kisi-kisi Instrumen Variabel Komitemen Pegawai

Kisi-kisi instrument final setelah uji coba untuk mengukur Komitmen Pegawai Biro Umum KLHK dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.6.

## Kisi-kisi Instrumen Variabel Komitmen Pegawai Final

No	Indikator	No. Butir Sebelum Validasi	Jumlah Butir Awal	Butir Tidak Valid	No. Butir Sesudah Validasi	Jumlah Butir Final
1.	Komitmen Afektif	1, 2,3,4, 5, 6,7,8, 9, 10,	10	4	1, 2,3,5, 7,8,9, 10	8
2.	Komitmen Normatif	11,12,13, 14,15, 16,17,18, 19,20, 21,22	12	12,18	11,13,14 15,16,17, 19,20, 21,22,	10
3.	Komitmen Kontinuitas	23,24,25, 26,27, 28,29,30, 31	9	28	23,24,25, 26,27, 29,30,31, 32	9
JUMLAH			31	4		27

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis jalur (*path analysis*), yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh antar variabel sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Adapun tahapan teknik analisis jalur adalah sebagai berikut:

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis pendahuluan dengan menggunakan statistik, yaitu mendeskripsikan data-data masing-masing variabel secara partial. Statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata, modus nilai yang sering muncul), median (nilai tengah), standar deviasi, variansi, frekuensi, dan histogram.

## 2. Uji Pernyataan Analisis (Uji Asumsi Klasik)

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam adalah uji normalitas distribusi galat dengan menggunakan Uji Lillefors. Uji normalitas galat digunakan untuk mengetahui bahwa sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Ketentuan Uji Galat adalah bila hasil statistic:

- 1)  $L_0 < L_{tabel} (\alpha = 0,05)$
- 2)  $L_0 > L_{tabel} (\alpha = 0,05)$

### b. Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi dan Korelasi

Uji terakhir yang diperlukan sebelum dilakukan analisis jalur adalah uji signifikansi dan linieritas model regresi. Uji dimaksudkan untuk mengetahui bahwa variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoritik penelitian mempunyai hubungan linier secara nyata.

## 3. Uji Model

Analisis infrensial/analisis kausal digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Untuk itu diperlukan data yang memenuhi persyaratan, salah satu persyaratan penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi signifikan antara variabel-variabel yang terkait. Korelasi antar variabel tersebut dihitung dengan koefisien korelasi, dengan menggunakan perangkat lunak computer SPSS versi 22.00.

## G. Hipotesis Statistika

Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis jalur dengan terlebih dahulu menghitung koefisien korelasi setiap variabel yang diduga berkorelasi langsung atau tidak langsung dan dilanjutkan dengan penentuan koefisien jalur masing-masing korelasi yang telah dihitung. Berdasarkan



hipotesis penelitian yang diajukan terdapat lima koefisien jalur yang akan dianalisis.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

- $H_0 : \beta_{Y1} \leq 0$
- $H_1 : \beta_{Y1} > 0$

2. Hipotesis 2

- $H_0 : \beta_{Y2} \leq 0$
- $H_1 : \beta_{Y2} > 0$

3. Hipotesis 3

- $H_0 : \beta_{Y3} \leq 0$
- $H_1 : \beta_{Y3} > 0$

4. Hipotesis 4

- $H_0 : \beta_{Z1} \leq 0$
- $H_1 : \beta_{Z1} > 0$

5. Hipotesis 5

- $H_0 : \beta_{Z2} \leq 0$
- $H_1 : \beta_{Z2} > 0$

Keterangan:

- $\beta_{Y1}$  = Koefisien jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai
- $\beta_{Y2}$  = Koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
- $\beta_{Y3}$  = Koefisien jalur Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai
- $\beta_{Z1}$  = Koefisien jalur Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai
- $\beta_{Z2}$  = Koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Data

Hasil penelitian melalui penyebaran kuesioner setelah uji coba (Lampiran 5: Kuesioner Sesudah Uji Coba), maka diperoleh data kasar (Lampiran 6: Data Kasar Jawaban Responden), dan data baku (Lampiran 7: Data Baku Jawaban Responden), kemudian dideskripsikan. Deskripsi data yang disajikan pada bagian ini meliputi data variable Terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y), dan variable Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>), Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) serta variabel perantara yaitu Komitmen Kerja (Z), seperti tabel 4.1 di bawah ini.

**Tabel 4.1  
Data Deskriptif**

Statistics	Y	X1	X2	X3
Valid	120	120	120	120
Missing	0	0	0	0
Mean	102.5333	135.2083	105.0583	108.3083
Median	102.0000	138.0000	105.0000	108.0000
Mode	94.00	134.00 <sup>a</sup>	107.00	107.00
Std. Deviation	8.25633	11.05441	8.80441	5.65061
Variance	68.167	122.200	77.518	31.929
Range	39.00	74.00	45.00	32.00
Minimum	88.00	102.00	78.00	91.00
Maximum	127.00	176.00	123.00	123.00
Sum	12304.00	16225.00	12607.00	12997.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Dari tabel 4.1. di atas dapat dipaparkan beberapa statistic deskripsi dimulai dari Y, X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, dan X<sub>3</sub>, seperti di bawah ini.

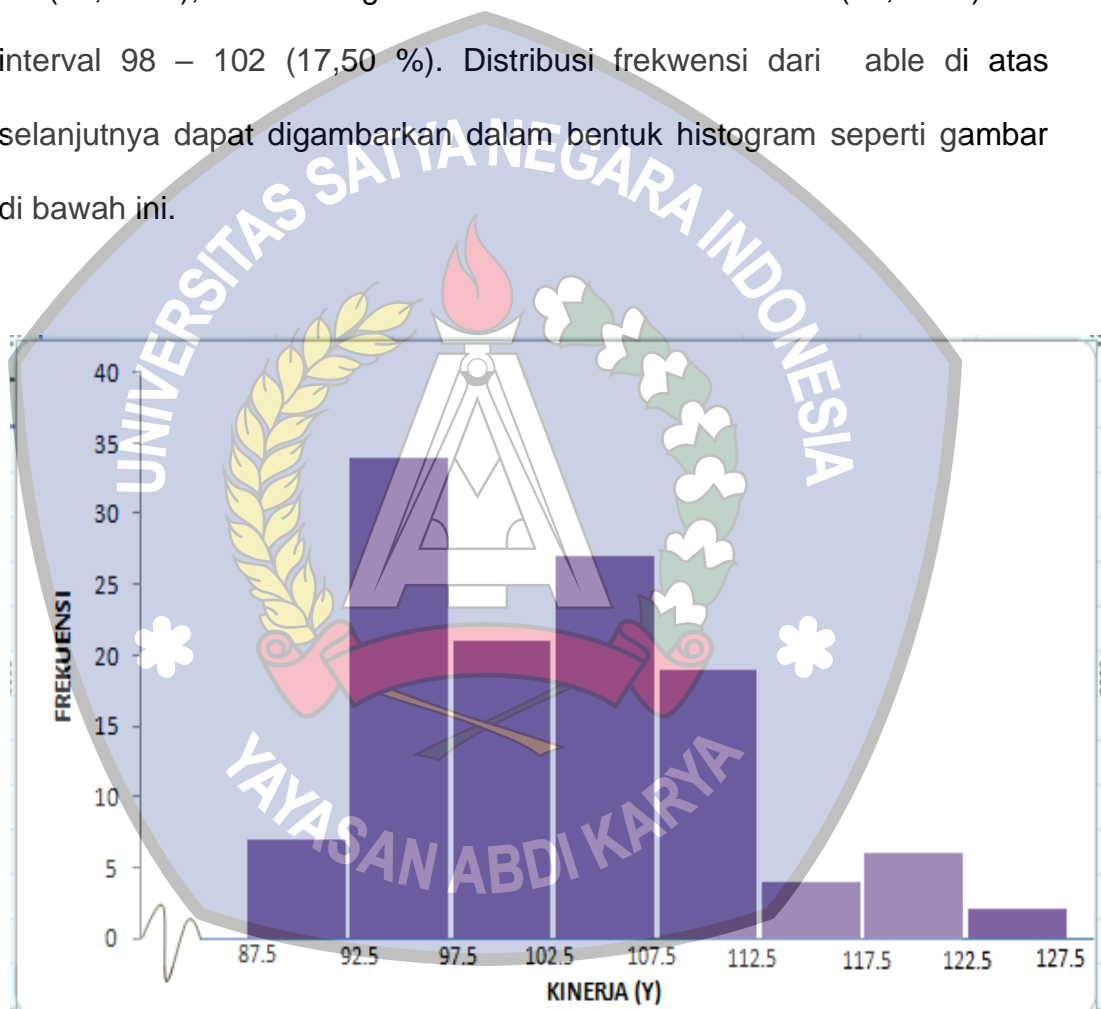
## 1. Kinerja Pegawai (Y)

Instrumen kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 27 butir pernyataan yang valid. Rentang Skor (R) mulai dari 88 sampai dengan 127, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 88 dan data tertinggi 127 dari 120 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah  $127 - 88 = 39$  Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 102.53, modus., 94 dan median 102 sedangkan standar deviasi sebesar 9,93. Dengan demikian menggunakan aturan Sturgess didapat jumlah kelas,  $k = 1 + 3,332 \log 120 = 1 + 3,332 \times 2,09 = 1 + 6,96 = 7,96 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $I = R/k = 39/8 = 4,875$  dibulatkan 5. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table di bawah ini,

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Pegawai (Y)**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek, Kumulatif (%)
1	88 - 92	7	5,83	5,83
2	93 - 97	34	28,33	34,16
3	98 - 102	21	17,50	51,66
4	103 - 107	27	22,50	74,16
5	108 - 112	19	15,83	89,99
6	113 - 117	4	3,33	93,32
7	118 - 122	6	5,00	98,32
8	123 - 127	2	1,67	100
Jumlah		120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasarkan pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.2 di atas, skor variable kinerja pegawai dominan pada kelas interval 93 – 97 (28,33 %), diikuti dengan kelas interval 103 – 107 (22,50 %) dan interval 98 – 102 (17,50 %). Distribusi frekwensi dari able di atas selanjutnya dapat digambarkan dalam bentuk histogram seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 4.1.**

**Histogram Kinerja Pegawai (Y)**

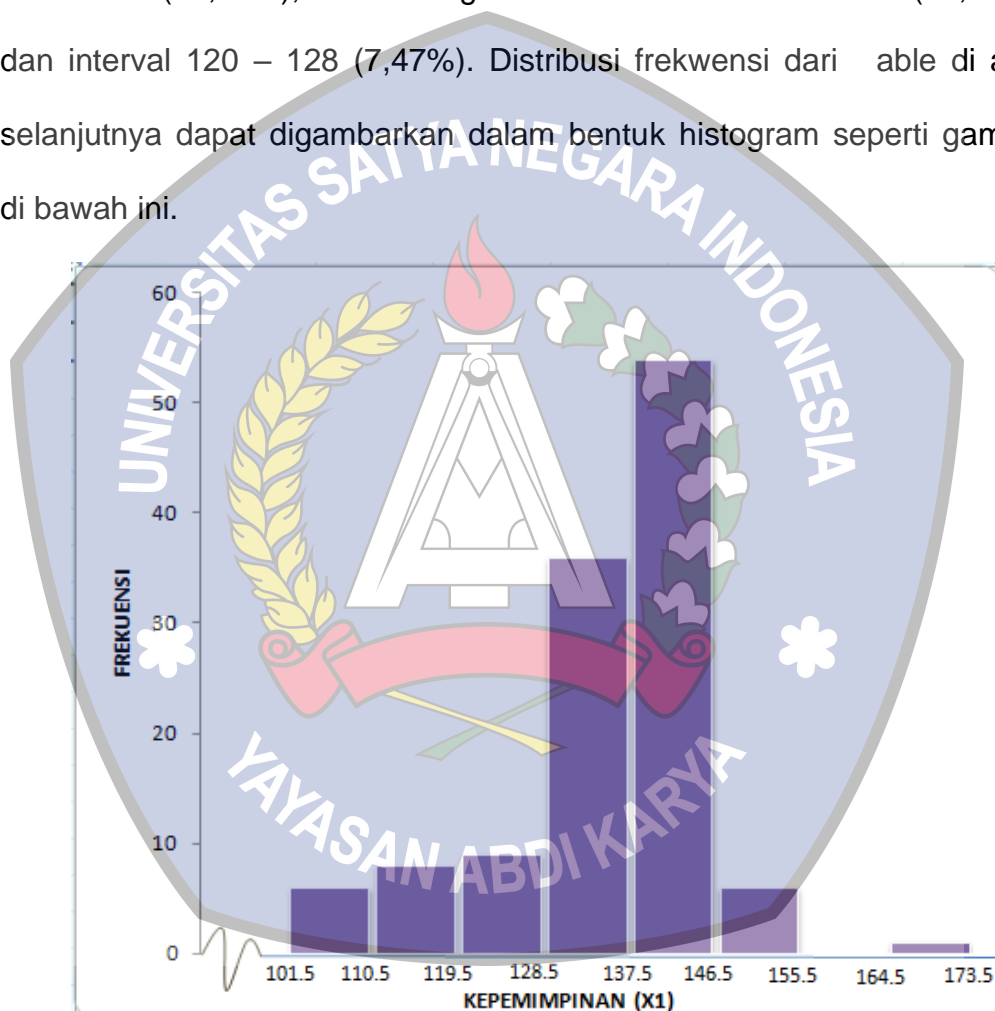
## 2. Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)

Instrumen Budaya Organisasi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 37 butir pernyataan yang valid. Rentang Skor (R) adalah dari 102 sampai dengan 176, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 102 dan data tertinggi 176 dari 120 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah  $176 - 102 = 74$  Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 135,2 modus 134 dan median 138, sedangkan standar deviasi sebesar 11,05. Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas,  $k = 1 + 3,332 \log 120 = 1 + 3,332 \times 2,09 = 1 + 6,96 = 7,96 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $I = R/k = 74/8 = 9,25$  dibulatkan 9. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.3 di bawah ini,

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek. Kumulatif (%)
1	102 - 110	6	5,00	5,00
2	111 - 119	8	6,64	11,64
3	120 - 128	9	7,47	19,11
4	129 - 137	36	30,00	49,11
5	138 - 146	54	45,00	94,11
6	147 - 155	6	5,00	99,11
7	156 - 164	0	0	99,11
8	165 - 173	1	0,83	100
Jumlah		120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasarkan pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.3. di atas, skor variable Budaya Organisasi dominan pada kelas interval 138 – 146 (45,00%), diikuti dengan kelas interval 129 – 137 (30,00%), dan interval 120 – 128 (7,47%). Distribusi frekwensi dari able di atas selanjutnya dapat digambarkan dalam bentuk histogram seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 4.2.**

**Histogram Budaya Organisasi (X1)**

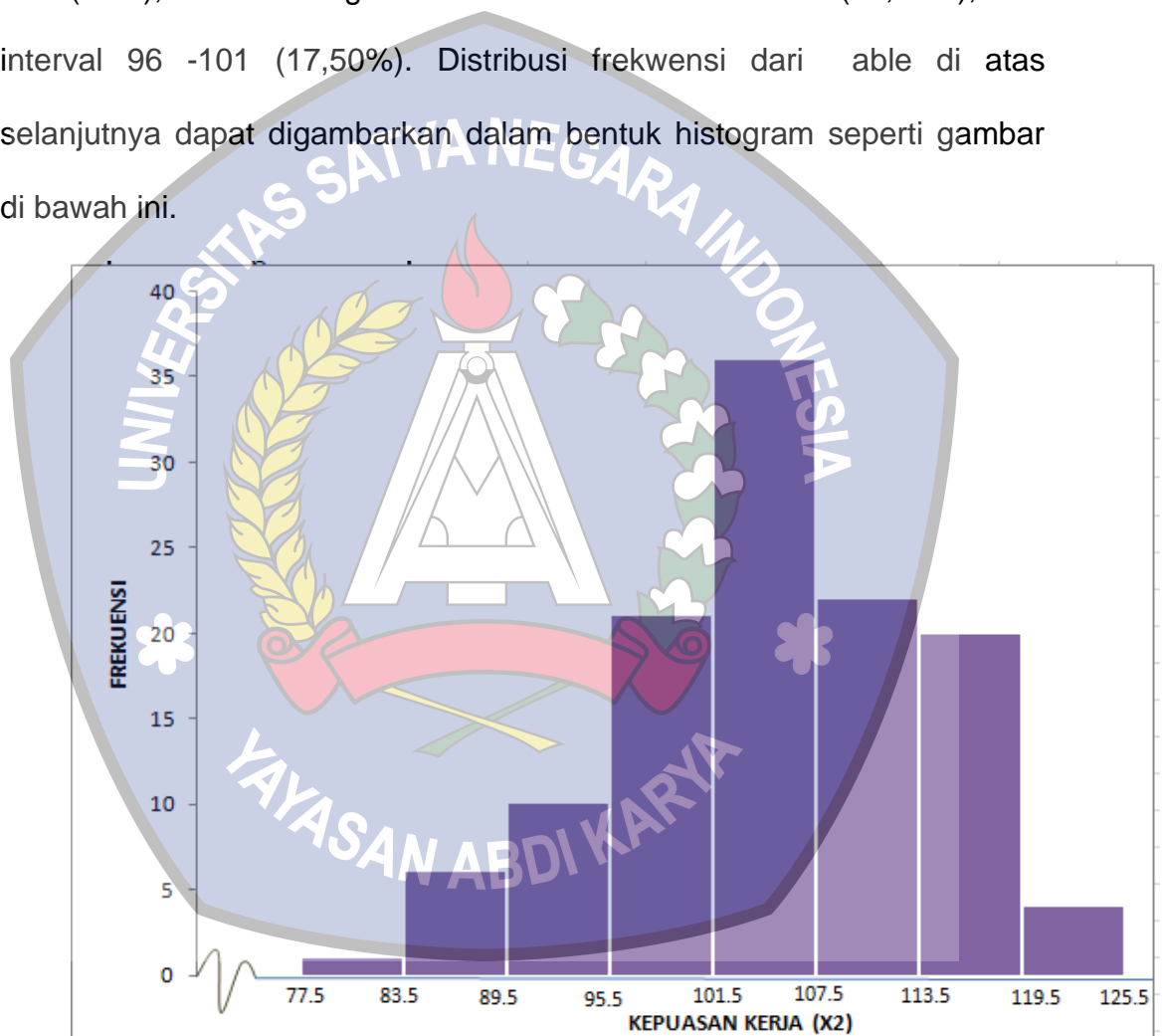
### 3. Kepuasan Kerja ( $X_2$ )

Instrumen Kepuasan Kerja yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 26 butir pernyataan yang valid dengan rentang skor (R) mulai dari 78 sampai dengan 123, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 78 dan data tertinggi 123 dari 120 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah  $123 - 78 = 45$  Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 105.05 modus 107. dan median 105 sedangkan standar deviasi sebesar 8.80. Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas,  $k = 1 + 3,332 \log 120 = 1 + 3,332 \times 2,09 = 1 + 6,96 = 7,96 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $l = R/k = 45/8 = 5,625$  dibulatkan 6 Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.4. di bawah ini,

**Tabel 4.4**  
**istribusi Frekuensi Kepuasan Kerja ( $X_2$ )**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek, Kumulatif (%)
1	78 - 83	1	0,83	0,83
2	84 - 89	6	5	5,83
3	90 - 95	10	8,33	14,16
4	96 - 101	21	17,50	31,66
5	102 - 107	36	30,00	61,66
6	108 - 113	22	18,33	79,99
7	114 - 119	20	16,67	96,67
8	120 - 125	4	3,30	100
Jumlah		120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasarkan pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.4. di atas, skor variable kepuasan kerja dominan pada kelas interval 102 – 107 (36%), diikuti dengan kelas interval 108 – 113 (18,33%), dan interval 96 -101 (17,50%). Distribusi frekwensi dari able di atas selanjutnya dapat digambarkan dalam bentuk histogram seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 4.3.**

**Histogram Kepuasan Kerja (X2)**



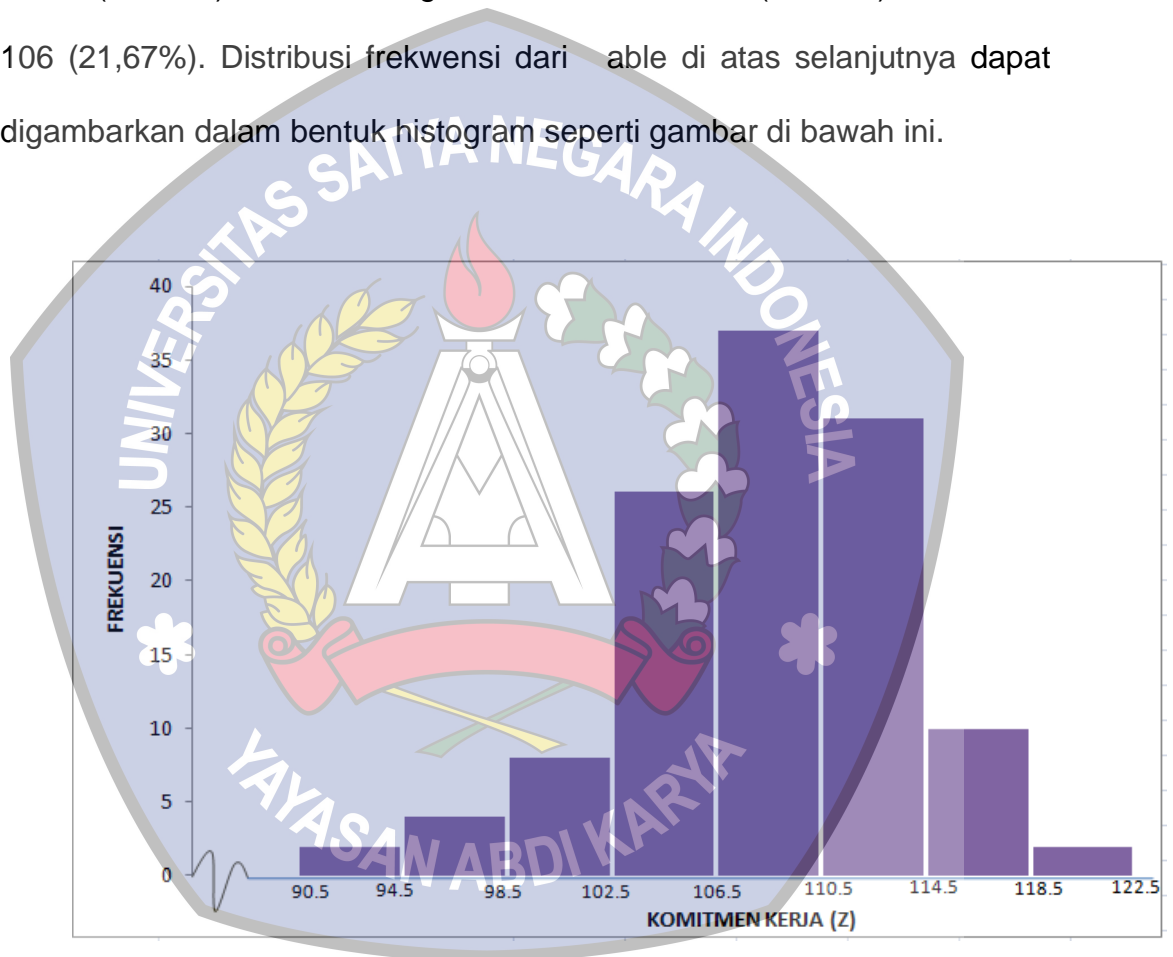
#### 4. Komitmen Pegawai (Z)

Instrumen komitmen pegawai yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 31 butir pernyataan yang valid. Rentang Skor (R) mulai dari 91 sampai dengan 123, yaitu sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 91 dan data tertinggi 123 dari 120 responden. Dengan demikian maka rentang skor (R) adalah  $123 - 91 = 32$  Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 108.31 modus 107 dan median 108, sedangkan standar deviasi sebesar 6,64. Dengan demikian menggunakan aturan Sturgess didapat jumlah kelas,  $k = 1 + 3,332 \log 120 = 1 + 3,332 \times 2,09 = 1 + 6,96 = 7,96 = 8$  kelas dan lebar kelas,  $I = R/k = 32/8 = 4$ . Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.5. di bawah ini,

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Pegawai (Z)**

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek, Kumulatif (%)
1	91 - 94	2	1,67	1,67
2	95 - 98	4	3,30	4,97
3	99 - 102	8	6,67	11,64
4	103 - 106	26	21,67	33,31
5	107 - 110	37	30,83	64,14
6	111 - 114	31	25,83	89,97
7	115 - 118	10	8,33	98,30
8	119 - 122	2	1,67	100
Jumlah		120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasarkan pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima ) kategori, yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Dari table 4.5. di atas, skor variable komitmen pegawai dominan pada kelas interval 107 – 110 (30,83%), diikuti dengan kelas 111 – 114 (25,83%), dan 103 - 106 (21,67%). Distribusi frekwensi dari able di atas selanjutnya dapat digambarkan dalam bentuk histogram seperti gambar di bawah ini.



**Gambar 4.4.**

**Histogram Komitmen Pegawai (Z)**

## B. Pengujian Persyaratan Analisis Jalur

Dalam melakukan Analisis Jalur (*Path Analysis*), data harus memenuhi beberapa persyaratan uji statistic, yaitu Uji normalitas, Signifikansi, dan Linieritas.

### 1. Uji Normalitas

Pengujian dilakukan dengan uji statistic Kolmogorov-Smirnov (KS), dimana data berdistribusi normal bila Asymtooth Signifikansinya  $< 0,05$  untuk titik kritik,  $\alpha = 0,05$

Hasil pengujian yang diambil dari Lampiran 3 disajikan pada Tabel 4.6 di bawah ini,

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		X1	X2	Z	Y
N		120	120	120	120
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	135.2083	105.0583	108.3083	102.5333
	Std. Deviation	11.05441	8.80441	5.65061	8.25633
Most Extreme Differences	Absolute	.165	.050	.075	.094
	Positive	.130	.032	.057	.094
	Negative	-.165	-.050	-.075	-.066
Test Statistic		.085	.050	.075	.064
Asymp. Sig. (2-tailed)		.060 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.093 <sup>c</sup>	.071 <sup>c</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Dari tabel 4.6 di atas, diperoleh Nilai K-S untuk Kinerja Pegawai Asymptot Signifikansi  $0,071 > 0,05$ , artinya variabel Kinerja Pegawai (Y) berdistribusi normal, untuk Budaya Organisasi Asymptot  $0,060 > 0,05$ , artinya variabel BUdaya Kerja (X1) berdistribusi normal, untuk Kepuasan Kerja Asymptot Signifikansi  $0,200 > 0,05$ , artinya variabel Kepuasan Kerja (X2) berdistribusi normal, dan untuk Komitmen Pegawai Asymptot Signifikansi  $0,093 > 0,05$ , artinya variabel Komitmen Pegawai (Z) berdistribusi normal. Dengan dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian ini berdistribusi normal.

## **2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi**

Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi dilakukan untuk dipakai dalam analisis jalur pada model structural yang dibangun dalam penelitian ini.

### **1) Uji Signifikansi dan Linieritas Regressi Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Merujuk pada hasil perhitungan rrgressi sederhana Budaya Organisasi dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta yang diambil dari *Lampiran 3-1* seperti pada tabel 4.7 di bawah ini,

**Tabel 4.7**  
**Koefisien Regressi Regressi Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Model	Koefisien	T	sig
Konstanta	104,61		
X <sub>1</sub>	0.302	15.723	0.000

Dari tabel 4.7 di atas a sebesar 104,61 dan koefisien regresi b sebesar 0.302. Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan persamaan  $Y = 104,61 + 0.302X_1$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regressi Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)**

Model	Jumlah kuadrat	df	Rerata kuadrat	F	Sig.
1 Regressi	799.623	1	799.623	32.747	.000 <sup>b</sup>
Residual	2148.777	118	24.418		
Total	2948.400	119			

Dari Tabel 4.8 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 32.747, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0.05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Budaya Organisasi terhadap Kinerja adalah signifikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang  $< 0,05$ .

## 2) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta yang diambil dari *Lampiran 3-2* seperti pada tabel 4.9 di bawah ini,

Tabel 4.9

### Koefisien Regresi Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

Model	Koefisien	t	sig
Konstanta	100,275		
$X_2$	0.430	15.668	0.000

Dari tabel 4.9 di atas, a sebesar 100,275 dan koefisien regresi , b sebesar 0,43 dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Dari nilai konstanta-konstanta tersebut maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja dengan persamaan  $Y=100,275 +0.430X_2$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.10 di bawah ini

**Tabel 4.10**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi**  
**Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)**

Model		Jumlah kuadrat	df	Rerata kuadrat	F	Sig.
1	Regressi	2350.251	1	2350.251	32.124	0.000
	Residual	6438.204	118	73.161		
	Total	8788.456	119			

Dari Tabel 4.10 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 32.124, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0.05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  baik pada  $\alpha = 0,05$  maupun pada  $\alpha = 0,01$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kepuasan Kerja

terhadap Kinerja adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

### 3) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Komitmen Pegawai (Z)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows* versi 22 dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta yang diambil dari *Lampiran 3-3* seperti pada tabel 4.11 di bawah ini.

Tabel 4.11.

**Koefisien Regresi Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Komitmen Pegawai (Z)**

Model	Koefisien	t	Sig
Konstanta	88,615		
X <sub>3</sub>	0,783	12,666	0,000

Dari Tabel 4.11 di atas diperoleh, konstanta a sebesar 88,615 dan koefisien regresi b sebesar 0,783 dengan nilai,  $t_{hitung}$  sebesar 12,666 dengan signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Dari nilai konstanta-konstanta tersebut,



maka dapat dibuat model regresi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Kerja dengan persamaan  $Z = 88,615 + 0,783 X_1$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.12 di bawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ )**

Model		Jumlah kuadrat	Df	Rerata kuadrat	F	Sig.
1	Regressi	2539.891	1	2539.891	160.422	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1393.265	118	15.833		
	Total	3933.156	119			

Dari Tabel 4.12 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 160.422, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0.05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai adalah *sangat signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

#### 4) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ )

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta yang diambil dari *Lampiran 3-4* seperti pada tabel 4.13 di bawah ini

**Tabel 4.13**  
**Koefisien Regresi Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai**

Model	Koefisien	t	Sig
Konstanta	95,999		
$X_2$	0.167	10.066	0,029

Dari Tabel 4.13 di atas diperoleh konstanta  $a$  sebesar 95,999 dan koefisien regresi  $b$  sebesar 0.167 dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 10,066 dengan signifikansi  $0,029 < 0,05$ . Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai dengan persamaan  $Z = 95,999 + 0.167X_2$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.14 di bawah ini.

Tabel 4.14

**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi**  
**Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) terhadap Komitmen Pegawai (Z)**

Model	Jumlah kuadrat	df	Rerata kuadrat	F	Sig.
1					
Regressi	50.167	1	50.167	11.137	.029 <sup>b</sup>
Residual	3882.989	118	44.125		
Total	3933.156	119			

Dari Tabel 4.14 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 11.137, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0.05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai adalah *sangat signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,029 lebih kecil dari 0,05.

**5) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Komitmen Pegawai (Z) terhadap Kinerja (Y)**

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Komitmen Pegawai terhadap Kinerja dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta yang diambil dari *Lampiran 3-5* seperti pada tabel 4.15 di bawah ini

Tabel 4.15

**Koefisien Regressi Komitmen Pegawai (Z) terhadap Kinerja (Y)**

Model	Koefisien	t	sig
Konstanta	88,615		
X <sub>3</sub>	0.177	12.575	.012

Dari Tabel 4.15 di atas diperoleh konstanta a sebesar 38.019 dan koefisien regresi b sebesar 0.177, dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 12.575 dengan signifikansi  $0,012 < 0,05$ . Dari nilai konstanta-konstanta tersebut maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja dengan persamaan  $Y = 88,615 + 0.177Z$ .

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.16 di bawah ini

Tabel 4.16:

**Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi****Komitmen Pegawai (Z) terhadap Kinerja (Y)**

Model	Jumlah kuadrat	df	Rerata kuadrat	F	Sig.
1 Regressi	275.616	1	275.616	16.631	0,012
Residual	3657.539	118	41.563		
Total	3933.156	119			

Dari Tabel 4.16 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 16.631, sedangkan  $F_{tabel}$  pada tingkat kesalahan  $(\alpha) 0.05$  adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan  $(\alpha) 0,01$  adalah 6,943 Dengan demikian nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  tetapi nilai  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,01$  sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Komitmen Pegawai terhadap Kinerja adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05.

### C. Pengujian Hipotesis

Di dalam melakukan perhitungan analisis jalur, salah satu persyaratan yang harus dilakukan adalah adanya korelasi antar variabel penelitian. Untuk memenuhi persyaratan tersebut berikut ini disajikan rangkuman koefisien korelasi sederhana antar variabel penelitian, yang diambil dari Lampiran 4 seperti yang tertera pada table 4. 17 di bawah ini,

**Tabel 4.17**  
**Koefisien Korelasi sederhana antar variabel Penelitian**

Variabel	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	Y
X <sub>1</sub>	1	0.573	0.804	0.715
X <sub>2</sub>	0.573	1	0.504	0.706
X <sub>3</sub>	0.804	0.504	1	0.575
Y	0.715	0.706	0.575	1

Dari hasil tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa semua korelasi pada masing-masing pasangan data adalah *signifikan*, sehingga layak untuk dilakukan pengujian hipotesis dengan analisis jalur.

Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

### 1. Model Substruktural 1

Model yang dibangun pada Substruktural 1 adalah jalur melalui Budaya Organisasi ke Kinerja, Kepuasan Kerja ke Kinerja, dan Komitmen Pegawai ke Kinerja.

Hasil perhitungan analisis jalur untuk model Substruktural ini dapat dilihat pada tabel 4,18 di bawah ini

**Tabel 4,18**

#### Hasil perhitungan Analisis Jalur untuk Model Substruktural - 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Konstant					
	a	89.742	14.295		10.436	.044
	X2	.812	.185	.368	14.389	.000
	X1	.175	.242	.681	14.861	.000
	Z	.484	.203	.324	12.388	.019

a. Dependent Variable: Y

**1) Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y)**

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{01} : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_{i1} : \beta_{y1} > 0$$

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), maka koefisien jalur signifikan ( $p_{y1}$ ) sebesar 0,681 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 14,861 pada titik Kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,988. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y).

**2) Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y)**

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{02} : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_{i2} : \beta_{y2} > 0$$

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), maka koefisien jalur signifikan ( $p_{Y2}$ ) sebesar 0,368 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 14.389 pada titik Kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,988. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y).

### 3) Komitmen Pegawai (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Komitmen Pegawai (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut,

$$H_{03} : \beta_{yz} \leq 0$$

$$H_{13} : \beta_{yz} > 0$$

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Komitmen Pegawai (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), maka koefisien jalur signifikan ( $p_{YZ}$ ) sebesar 0,324 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 12.388 pada titik Kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,988. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Komitmen Pegawai (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y).



## 2. Model Substruktural 2

Model yang dibangun pada Substruktural 2 adalah jalur melalui Budaya Organisasi ( $X_1$ ) ke Komitmen Pegawai ( $Z$ ), Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) ke Komitmen Pegawai ( $Z$ ). Hasil perhitungan analisis jalur untuk model Substruktural ini dapat dilihat pada tabel 4,19 di bawah ini.

**Tabel 4,19**  
**Hasil perhitungan Analisis Jalur untuk Model Substruktural 2**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Konstanta	3.538	7.552		0.468	0.041
	X2	0.169	0.096	0.115	11.759	0.021
	X1	0.964	0.075	0.835	12.810	0.000

a. Dependent Variable: X3

### 1) Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ )

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ ) hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{04} : \beta_{z1} \leq 0$$

$$H_{i4} ; \beta_{z1} > 0$$

Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ ), maka koefisien jalur signifikan ( $p_{z1}$ ) sebesar 0,835 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 12.81 pada titik Kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,988. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka Kkoefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung positif terhadap terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ ).

**2) Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ )**

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ ), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{05} : \beta_{z2} \leq 0$$

$$H_{15} : \beta_{z2} > 0$$

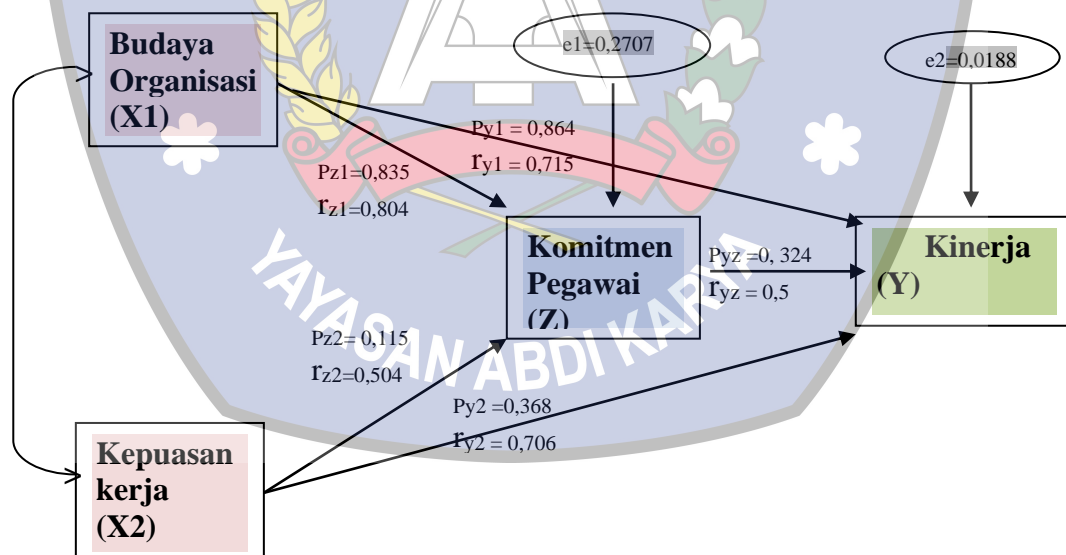
Koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ ), maka koefisien jalur signifikan ( $p_{z2}$ ) sebesar 0.115 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 11.759 pada titik Kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,988. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ ).

Dengan demikian jalur penelitian secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel rangkuman pengujian koefisien jalur seperti tertera pada tabel 4.20 di bawah ini.

**Tabel 4.20**  
**Rangkuman Pengujian Koefisien jalur**

Jalur	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
P <sub>y1</sub>	0.864	14.861	1,988	2,634
P <sub>y2</sub>	0.368	14.389	1,988	2,634
P <sub>yz</sub>	0.324	12.388	1,988	2,634
P <sub>z1</sub>	0.835	12.810	1,988	2,634
P <sub>z2</sub>	0.115	11.759	1,988	2,634

Model analisis jalur pada Tabel 4.20 di atas dapat dilihat pada Gambar 4.5. di bawah ini.



**Gambar 4.5.**  
**Model Emperik Hubungan Struktural Antar Variabel**  
**Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur**

## **D. Pembahasan Hasil penelitian**

### **1) Pembahasan Variabel dan Indikator Kinerja Pegawai Biro Umum KLHK**

Berdasarkan hasil temuan empiric bahwa kinerja pegawai dapat dijelaskan dari jawaban responden terhadap instrument dari beberapa indikator. Hasil penelitian tentang kinerja pegawai terbukti bahwa indikator yang paling tinggi kinerjanya adalah Kemampuan Beradaptasi, Keandalan, Inisiatif, Keterampilan Interpersonal, dan Kecakapan Berkomunikasi (Lampiran 6A). Hasil temuan ini membuktikan bahwa pada umumnya Pegawai Biro Umum KLHK telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik atau yang disebut dengan kinerja pegawai, dengan terutama mengoptimalkan kemampuan beradaptasi, sampai dengan kecakapan berkomunikasi sebagai indikator yang nilainya paling rendah.

### **2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum KLHK**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap Budaya Organisasi yang berada di Kementerian LHK sehingga Kinerja pegawai meningkat.

Berdasarkan perhitungan koefisien jalur dan  $t_{hitung}$  untuk menguji hipotesis pertama Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja. Hasil perhitungan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ( $P_{y1}$ ) sebesar 0.175 dengan  $t_{hitung} = 14.861$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,988$ . Karena nilai  $t_{hitung} (4,07) > t_{tabel} (1,988)$ , maka koefisien jalur signifikan. Hasil temuan ini dapat ditafsirkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Hasil pengujian hipotesis pertama memberikan bukti secara empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai Biro Umum KLHK. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap budaya organisasi Biro Umum KLHK sehingga kinerja pegawai meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian ini atau pembuktian empiric menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya bila dilakukan peningkatan kualitas variabel budaya organisasi akan mempengaruhi secara langsung dan positif peningkatan kinerja pegawai. Hal yang sama juga, bila dilakukan peningkatan kualitas budaya organisasi maka akan mengakibatkan peningkatan kualitas komitmen pegawai, dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja dosen.

Untuk memperjelas dan mempertajam pembahasan hasil penelitian khususnya yang berhubungan dengan jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi melalui instrument dari beberapa indicator akan dilakukan pembahasan terhadap masing-masing indikator. Hasil penelitian tentang Budaya Organisasi terbukti bahwa indikator paling tinggi sampai dengan yang paling rendah nilainya adalah yang paling tinggi indikator Keagresifan, Inovasi dan Pengambilan Resiko, Orientasi Tim, Orientasi Hasil, Kemantapan, Perhatian Terhadap Rincian, dan Orientasi Orang. (LAMPIRAN 6B). Hasil temuan ini membuktikan bahwa Biro Umum KLHK telah mampu menciptakan budaya organisasi yang dapat mendukung pegawainya dalam melaksanakan tugasnya tanggungjawabnya atau dengan kata lain dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dan ternyata indikator yang paling tinggi nilainya atau indikator yang paling dominan adalah keagresifan pegawai, artinya bahwa Biro Umum telah mampu mendukung dan mendorong para pegawai agar dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya menggunakan keagresifan, misalnya menggunakan cara-cara yang paling efektif dan efisien, cara-cara yang kompetitif untuk bersaing, mencari resolusi yang terbaik terhadap berbagai masalah, menyesuaikan diri dengan peraturan terbaru, menciptakan atmosfer yang kondusif, mencari informasi terbaru dan factual, dan sebagainya.

Sebaliknya nilai paling rendah adalah indikator “Orientasi Orang”, artinya Biro Umum KLHK, belum mampu mengoptimalkan kemampuan pegawainya karena karena belum maksimalnya perhatian Biro Umum KLHK kepada pegawainya, mislanya pengelolaan pegawai sebagai asset, motivasi pegawai, penghargaan bagi pegawai yang beprestasi, anggaran belanja pegawai, dan sebagainya, sehingga kinerja pegawai belum maksimal.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Olu Ojo, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, hal yang sama juga dengan hasil penelitian Sutanto Koesmono, Stevanie, Judge, dan Sarmiento.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori yang disampaikan oleh pendapat John P. Kotter dan James L. Haskett, terdapat pengaruh kuat antara Budaya Organisasi terhadap kinerja. Hal yang sama hasil penelitian ini juga mendukung teori Stephen Robbins yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Maka jika dibandingkan bahwa hasil penelitian ini adalah sesuai dengan pendapat atau teori John P. Kotter dan James L. Haskett dan Stephen Robbins.

### 3) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum KLHK

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap kepuasan kerja pegawai yang berada di Biro Umum KLHK sehingga kinerja pegawai meningkat. Hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja ( $P_{y2}$ ) sebesar 0,235 dengan  $t_{hitung} = 15,668$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,988$ . Karena nilai  $t_{hitung} (15,668) > t_{tabel} (1,988)$ , maka koefisien jalur signifikan. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja ( $Y$ ).

Berdasarkan hasil penelitian ini atau pembuktian empiric menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya bila dilakukan peningkatan kualitas variabel kepuasan kerja akan mempengaruhi secara langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal yang sama juga, bila dilakukan peningkatan kualitas kepuasan kerja maka akan mengakibatkan peningkatan komitmen pegawai, dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Untuk memperjelas dan mempertajam pembahasan hasil penelitian khususnya yang berhubungan dengan jawaban responden



terhadap variabel kepuasan kerja melalui instrument dari beberapa indicator akan dilakukan pembahasan terhadap masing-masing indikator. Hasil penelitian tentang kepuasan kerja terbukti bahwa indikator paling tinggi sampai dengan yang paling rendah nilainya adalah Kondisi Kerja, Tantangan, Komunikasi, Promosi Jabatan, Mitra Kerja, Pengawasan, dan Pekerjaan Itu Sendiri, (LAMPIRAN 6C). Hasil temuan ini membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai Biro Umum KLHK telah mampu mendukung pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya atau dengan kata lain dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dan ternyata indikator yang paling tinggi nilainya atau indikator yang paling dominan adalah kondisi kerja, artinya bahwa kondisi kerja di Biro Umum KLHK sangat kondusif sehingga para pegawai dengan senang hati menyelesaikan pekerjaan tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kondisi kerja atau lingkungan kerja yang menyenangkan ini antara lain, ventilasi/sirkulasi udara yang bagus, lay out yang bagus, peralatan kerja yang memadai, pencahayaan ruangan yang bagus, suara yang tidak berisik, dan sebagainya. Sebaliknya nilai paling rendah adalah indikator "Pekerjaan itu Sendiri", artinya Pegawai Biro Umum KLHK, belum merasa puas bekerja karena pekerjaan yang dibebankan kurang disenangi para pegawai, misalnya karena latar belakang pendidikan, aktualisasi diri, keahlian, kapasitas, dan sebagainya, sehingga kinerja pegawai menjadi kurang maksimal.

Hasil penelitian ini terkait erat dengan hasil penelitian Bahri, menyimpulkan beberapa unsur penting yang menentukan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yakni komitmen pegawai, Motivasi kerja, kompensasi/penghargaan, peluang karier, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan Bank Umum Swasta di Sulawesi Selatan. Maka jika dibandingkan bahwa hasil penelitian ini adalah sesuai dengan penelitian Bahri.

Hasil temuan ini juga mendukung teori Gibson dalam Ilyas menjelaskan beberapa variabel yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, antara lain kepuasan kerja.

#### **4) Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Biro Umum KLHK**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa komitmen pegawai berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap komitmen pegawai yang berada di Biro Umum KLHK sehingga kinerja pegawai meningkat.

Hasil perhitungan untuk menguji hipotesis Komitmen Pegawai (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y), maka diperoleh koefisien jalur signifikan ( $p_{yz}$ ) sebesar 0,324 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 12.388 pada titik Kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel}$  sebesar 1,988. Karena

$t_{hitung} > t_{tabel}$  maka koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa Komitmen Pegawai (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y).

Berdasarkan hasil penelitian ini atau pembuktian empiric menunjukkan bahwa komitmen pegawai merupakan salah satu variabel yang sangat penting dan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel kinerja pegawai. Artinya bila dilakukan peningkatan kualitas variabel komitmen pegawai akan berpengaruh langsung dan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Untuk memperjelas dan mempertajam pembahasan hasil penelitian khususnya yang berhubungan dengan jawaban responden terhadap variabel komitmen pegawai melalui instrument dari beberapa indicator akan dilakukan pembahasan terhadap masing-masing indikator. Hasil penelitian tentang komitmen pegawai terbukti bahwa indikator paling tinggi sampai dengan yang paling rendah nilainya adalah Komitmen Normatif, Komitmen Afektif, dan Komitmen Kontunuitas. (LAMPIRAN 6D). Hasil temuan ini membuktikan bahwa komitmen pegawai Biro Umum KLHK telah mampu mendukung pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya atau dengan kata lain dapat meningkatkan kinerjanya dengan baik. Dan ternyata indikator yang paling tinggi nilainya atau indikator yang paling dominan adalah komitmen normatif, artinya bahwa komitmen normative pegawai di Biro Umum KLHK sangat bagus sehingga para pegawai selalu mematuhi atau komit kepada semua

kebijakan, peraturan, serta tugas dan tanggungjawabnya, yang menjadi nilai dan norma yang berlaku bagi setiap pegawai. Komitmen normative ini antara lain, melayani masyarakat sesuai dengan peraturan, memberikan penjelasan dengan jelas dan rinci, melayani dengan penuh ketegasan, transparan, dan sebagainya. Sebaliknya nilai paling rendah adalah indikator “Komitmen Kontinuitas”, artinya Pegawai Biro Umum KLHK belum maksimal komitmen kontinuitasnya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, misalnya memprediksi keberhasilan dan resiko, meningkatkan prestasi dan kompetitif, berdebat dan berdiskusi mencari solusi, mencari informasi informasi terbaru, dan sebagainya, sehingga kinerja pegawai kurang maksimal.

Hasil penelitian sesuai atau mendukung teori Gibson et, al. menyatakan bahwa komitmen pegawai sebagai lingkup, identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang diekspresikan oleh seseorang terhadap pekerjaan dan organisasinya. Oleh karena itu komitmen pegawai dapat dijadikan landasan daya saing karena organisasi dan pegawai yang profesional yang memiliki komitmen yang tinggi, akan mendapatkan keunggulan-keunggulan yang tidak dimiliki pegawai perusahaan lain.

Hal yang hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Edelman dalam Fahalina Herawati, menyatakan bahwa komitmen profesi adalah tingkat loyalitas individu terhadap organisasi dalam melaksanakan tugas dan menaati norma aturan, dan kode etik profesi.

### 5) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap Budaya Organisasi untuk meningkatkan Komitmen Pegawai yang berada di Kementerian LHK. Hasil perhitungan pengaruh diperoleh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai ( $P_{z1}$ ) sebesar 0,175 dengan  $t_{hitung} = 12,66$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,988$ . Karena nilai  $t_{hitung} (12,66) > t_{tabel} (1,988)$ , maka koefisien jalur signifikan. Hasil temuan ini dapat ditafsirkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai.

### 6) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai. Hal ini memberikan penegasan dan interpretasi secara empiris tentang pentingnya perhatian terhadap Kepuasan Kerja untuk meningkatkan Komitmen Pegawai yang berada di Kementerian LHK. Hasil perhitungan pengaruh diperoleh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai ( $P_{z2}$ )

sebesar 0,167 dengan  $t_{hitung} = 10,068$  pada titik kritik,  $\alpha = 0,05$  diperoleh  $t_{tabel} = 1,988$ . Karena nilai  $t_{hitung} (10,068) > t_{tabel} (1,988)$ , maka koefisien jalur signifikan. Hasil temuan ini dapat ditafsirkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai.

### E. Analisis Hubungan Jalur antar Variabel Penelitian

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja memiliki *variable intervening* (mediator) Komitmen Pegawai, menyebabkan adanya hubungan antara dan hubungan langsung terhadap Kinerja. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dengan memakai program *Software SPSS for Windows versi 22*, diperoleh pengaruh antar variable sebagai berikut.

#### 1) Hubungan Langsung antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Hubungan langsung antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai, menghasilkan besar hubungan sebesar 0,715 dengan koefisien Determinasi  $R^2 = 51,12\%$ .

## **2) Hubungan Tidak Langsung antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai**

Hubungan Tidak langsung antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai, diperoleh dengan analisis jalur antara Budaya Organisasi ke Komitmen Pegawai dan Komitmen Pegawai ke Kinerja Pegawai.

Jalur Budaya Organisasi ke Komitmen Pegawai menghasilkan besar hubungan sebesar 0,804 dengan koefisien Determinasi  $R = 64,20\%$ , sementara Jalur Komitmen Pegawai ke Kinerja Pegawai menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,575 dengan koefisien Determinasi  $R = 33,06\%$ . Dengan demikian hubungan tidak langsung Budaya Organisasi ke Kinerja Pegawai sebesar  $(0,804) \times (0,575) = 0,462$ .

## **3) Hubungan Langsung antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Hubungan langsung antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai, menghasilkan besar hubungan sebesar 0,706 dengan koefisien Determinasi  $R = 49,84\%$ .

#### 4) Hubungan Tidak Langsung antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Hubungan Tidak langsung antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai, menghasilkan besar hubungan sebesar 0,706 dengan koefisien Determinasi  $R^2 = 49,84 \%$ .

Jalur Kepuasan Kerja ke Komitmen Pegawai menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,504 dengan koefisien Determinasi  $R^2 = 25,40 \%$ , sementara Jalur Komitmen Pegawai ke Kinerja Pegawai menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,575 dengan koefisien Determinasi  $R^2 = 33,06\%$ . Dengan demikian hubungan tidak langsung Kepuasan Kerja ke Kinerja Pegawai sebesar  $(0,504) \times (0,575) = 0,29$ .

Dari perhitungan di atas dapat dibuat table hubungan langsung dan tidak langsung antar variable seperti di bawah ini.



**Tabel 4.21**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian**

No	Hipotesis Penelitian	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Y)	$H_0 : \beta_{Y1} < 0$ $H_0 : \beta_{Y1} > 0$	$H_1$ Diterima	Berpengaruh langsung
2	Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Y)	$H_0 : \beta_{Y2} < 0$ $H_0 : \beta_{Y2} > 0$	$H_2$ Diterima	Berpengaruh langsung
3	Komitmen Pegawai (Z) berpengaruh langsung terhadap Kinerja (Y)	$H_0 : \beta_{YZ} < 0$ $H_0 : \beta_{YZ} > 0$	$H_3$ Diterima	Berpengaruh langsung
4	Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai (Z)	$H_0 : \beta_{Z1} < 0$ $H_0 : \beta_{Z1} > 0$	$H_4$ Diterima	Berpengaruh langsung
5	Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Pegawai (Z)	$H_0 : \beta_{Z2} < 0$ $H_0 : \beta_{Z2} > 0$	$H_5$ Diterima	Berpengaruh langsung

## F. Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Pengaruh Total

### 1. Pengaruh Langsung

- 1) Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

$$(X_1 \Rightarrow Y) \text{ atau } (P_{Y1}) = 0,864.$$

- 2) Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

$$(X_2 \Rightarrow Y) \text{ atau } (P_{Y2}) = 0,368.$$

- 3) Pengaruh Komitmen Pegawai (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

$$(Z \Rightarrow Y) \text{ atau } (P_{YZ}) = 0,324.$$

4) Pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Pegawai ( $Z$ )

$$(X_1 \Rightarrow Z) \text{ atau } (P_{Z1}) = 0,835$$

5) Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitemen Pegawai ( $Z$ )

$$(X_1 \Rightarrow Z) \text{ atau } (P_{Z2}) = 0,115$$

## 2. Pengaruh Tak Langsung

a. Pengaruh Tak Langsung Budaya Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja

Pegawai ( $Y$ ) melalui  $Z$ , ( $X_1 \Rightarrow Z \Rightarrow Y$ ) adalah hasil kali koefisien jalur ( $P_{Z1}$ )  $\times$  ( $P_{Y3}$ ) =  $(0,835) \times (0,324) = 0,270$ .

b. Pengaruh Tak Langsung Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja

Pegawai ( $Y$ ) melalui  $Z$ , ( $X_2 \Rightarrow Z \Rightarrow Y$ ) adalah hasil kali koefisien jalur ( $P_{Z2}$ )  $\times$  ( $P_{Y3}$ ) =  $(0,115) \times (0,324) = 0,037$ .

## 3. Pengaruh Total

a. Pengaruh total variabel  $X_1$  terhadap  $Y$  =  $(P_{Y1}) + (P_{Z1}) (P_{YZ}) = 0,864 + (0,835) (0,324) = 1,105$ .

b. Pengaruh total variabel  $X_2$  terhadap  $Y$  =  $(P_{Y2}) + (P_{Z2}) (P_{YZ}) = 0,368 + (0,115) (0,324) = 0,405$ .

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa jalur yang dipilih adalah jalur dengan pengaruh total yang paling besar, yaitu Pengaruh Total Variabel  $X_2$  terhadap  $Y$ .

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan statistik dan pengujian hipotesis serta pembahasan diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja, berarti dengan meningkatkan Budaya Organisasi dapat meningkatkan Kinerja pegawai KLHK.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja, berarti dengan meningkatkan Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Kinerja Pegawai KLHK.
3. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai, berarti dengan meningkatkan Budaya Organisasi dapat meningkatkan Komitmen Pegawai KLHK.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Komitmen Pegawai, berarti dengan meningkatkan Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Komitmen Pegawai KLHK.
5. Komitmen Pegawai berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja, berarti dengan meningkatkan Komitmen Pegawai dapat meningkatkan Kinerja Pegawai KLHK.

## B. SARAN

- a. Budaya Organisasi yang diimplementasikan selama ini perlu dibenahi agar memberikan manfaat yang maksimal dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai KLHK. Pembinaan membuat berbagai kebijakan atau peraturan, yang menjadi nilai dan norma yang diyakini oleh semua pegawai, terutama sebagai pegawai negeri sebagai pelayan masyarakat.
- b. Kepuasan kerja perlu ditingkatkan karena terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai dan kinerja pegawai KLHK. Peningkatan kepuasan kerja secara fisik dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas sarana dan prasarana yang digunakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan peningkatan kepuasan kerja non fisik dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan-kegiatan yang berhubungan peningkatan soft skill pegawai, antara lain latihan kerjasama, latihan empati, latihan kepribadian, dan sebagainya.

## DAFTAR PUTAKA

Budiningsih C. Arsi, *Pembelajaran Moral*, Jakarta, Rineka Cipta, 2008.

Colquitt Jason A., Jeffrey A. LePine & Michael j. Wesson, *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: Mc. Graw Hill, 2009.

Daft Richard L., *Management*, Penerjemah Edward Tanujaya, Jakarta: Salemba Empat, 2006.

Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Indeks, 2009.

Dessler Gary, *Human Resource Management*, Endinburgh Gate, 13<sup>th</sup> England: Pearson Education Limited, 2013.

Dyah, Kusumastuti, *Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen Penjamin Mutu di Perguruan Tinggi*, Bandung:, 2011.

Hofstede, Geerts, *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: HarperCollinsPublishers, 1994.

Jaffe David, *Organization Theory: Tension and Change*, New York: McGraw-Hill, 2011.

JackSon, Schuler, dan Werner, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Buku 1 Edisi Kesepuluh, Penerjemah Benny Prihartanto, Jakarta: Salemba Empat, 2010.

Judge, Timothy A. Judge, et al. "The Job Satisfaction Performance relationship: a qualitative and quantitave review," *Psychological Bulettin*, Vol. 127 No.3, 2001.

Kadir, *Statistika Untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta: Rosemata Sampurna, 2010.

Kadir, *Statistika Terapan, Konsep Contoh dan Analsis Data dengan Program SPSS/Lisrel Dalam Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.

*Kreitner, Robert and Angelo Kinichi, Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, 2005.

Kusdi, *Budaya Organisasi Teori, Penelitian dan Praktik*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.

Malthis, Robert L. dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, 13<sup>th</sup>, South-Western: Cengage Learning, 2011.

Noe Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wrigh, *Fundamental of Human Resource Managemant*, New York: Mc. Graw Hill, 2011.

Noe Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wrigh, *Human Resource Management*, Sixth Edition, Mc. New York, Graw Hill, 2013.

Ndraha Taliziduhu, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997.

Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.

Robbins, Sthephen P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhalindo, 2001.

Sandjojo Nidjo, *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) dan Aplikasinya*, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2011.

Sianipar J.P., *Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Bahan Diklat Spama, Jakarta, Lembaga Administrasi Negara (LAN), 1999.

Susilo Willy, *Audit SDM, Panduan Komprehensif Auditor dan Praktisi Manajemen Sumberdaya Manusia serta Pimpinan Organisasi/Perusahaan*, Jakarta: PT. Vorqistatama Binamega, 2002.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Soewadji Jusuf, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.

Swatno H. dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Politik dan Bisnis*, Bandung, Alfabeta, 2011.

Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Grafindo, 2015.

Taniredja Tukiran dan Hidayati Mustafidah, *Penelitian Kuantitatif (Sebuah Pengantar)*, Bandung: Alfabet, 2011.

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.

Wibowo, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010.

