

ORGANIZATION CHANGE  
PERPUSTAKAAN - UNIVERSITAS AIRLANGGA  
EMPLOYEE MOTIVATION  
JOB SATISFACTION

## **DISERTASI**

### **PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA PEJABAT STRUKTURAL DI KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**



Dis E 18/09  
Her  
P

**HERMAWAN**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2008**



**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA  
SERTA KINERJA PEJABAT STRUKTURAL  
DI KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**

**DISERTASI**

**Untuk memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari : Rabu  
Tanggal : 21 Mei 2008  
Pukul 10.<sup>00</sup> WIB**

**Oleh :**

**HERMAWAN  
NIM : 090515759 D**

Lembar Pengesahan

DISERTASI INI  
TELAH DISETUJUI TANGGAL : 21 Juli 2008

Oleh

Promotor



Prof. Dr. H. Imam Sakir, SE.  
NIP. 130 675 531

Ko promotor



Prof. Budiman Chr. Drs., MA., Ph.D  
NIP. 130 206 173

TELAH DIUJI PADA UJIAN TERTUTUP

TANGGAL : 21 MARET 2008

**PANITIA PENGUJI DISERTASI**

- Ketua : 1. Prof. Dr. H. Effendie, SE.
- Anggota : 2. Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE.
3. Prof. Budiman Christiananta. Drs. Ec., MA., Ph.D
4. Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA.
5. Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, SE., MM.
6. Dr. Djoko Setyadi, Msc.
7. Dr. Solimun, Ir, MS.

Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Rektor Universitas Airlangga Surabaya  
Nomor : 2521/J03/PP/2008  
Tanggal : 24 Maret 2008



# UCAPAN TERIMA KASIH

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena berkat rahmat, hidayah, petunjuk, karunia dan ridha-Nya Allah SWT, penulisan disertasi ini dapat diselesaikan. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada yang mulia Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Pada kesempatan ini, penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

**Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE.**, Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Pascasarjana Universitas Airlangga selaku promotor yang telah membimbing saya dengan penuh perhatian dan penuh kesabaran, sehingga selesainya disertasi ini.

**Prof. Budiman Christiananta Drs Ec., MA., Ph.D.**, Guru Besar Ilmu Ekonomi pada Pascasarjana Universitas Airlangga selaku ko-promotor yang telah membimbing dan memotivasi saya dengan penuh atensi yang luar biasa, sehingga terselesainya disertasi ini.

**Prof. Dr. H. Fasich, Apt.** selaku Rektor dan **Prof. Dr. H. Puruhito, dr.**, selaku mantan Rektor Universitas Airlangga yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti program doktor dalam Bidang Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Prof. Dr. Hj. Hajati, SH., MS.** selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, Wakil Direktur I, **Prof. Dr. H. R. Eddy Rahardjo, dr., Sp.AnK.IC.**, Wakil Direktur II **Prof. H. Tjiptohadi Sawarjuwono, Drs., Ec., Ph.D.** beserta seluruh staf dan karyawan. **Prof. Dr. H. Muhammad Amin, dr.**, mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, Asisten Direktur I **Prof. Dr. Laba Mahaputra, drh. M.Sc.** dan Asisten Direktur II **Dr. Sunarjo, dr. MS., M.Sc.**, yang telah memberi bantuan, kesempatan, fasilitas dan berbagai kemudahan kepada saya selama mengikuti Program Doktor dalam Bidang Studi Ilmu Ekonomi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Prof. Dr. H. Effendie, S.E** selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, yang telah banyak memberikan arahan dan kemudahan dalam proses belajar selama ini.

Dosen-Dosen Pengajar Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Bidang Studi Ilmu Ekonomi khususnya, **Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, SE.** **Prof. Dr. IBM. Santika, SE.**, **Prof. Dr. Hj. Sri Maemunah Suharto, SE.**, **Prof. Dr. H. Umar Nimran, MA.**, **Prof. Dr. Arsono Laksamana, SE. Ak.**, **Prof. Dr. H. Parwoto Wignjohartoyo, SE. Ak.**, **Prof. Dr. H. Sarmanu, drh. MS.**, **Prof. Dr. Lasiyo, MA.**, **Prof. Dr. Sri Edi Swasono**, **Prof. Dr. H. M. Zainuddin, Apt.**, **Prof. Dr. Harry Susanto, SE. SU.**, **Prof. Dr. H. R. Andi Sularso, SE., MSM.**, **Prof. Dr. Suharno. SE. MM.**, **Prof. V. Hengky Supit, Drs. Ec., Ak.**, **Dr. Solimun, Ir. MS.**, **Prof. Dr. Munawar Ismail, DEA.**, **Dr. Djoko Setyadi, SE. M.Sc.**, **Dr. Armanu Thoyib, M.Sc.** dan **Dr. Sri Wahyuni Astuti, SE., MS.** yang telah dengan sabar dan profesional meletakkan dasar-dasar teori yang menjadi bekal dalam disertasi ini.

**Prof. Dr. H. Syaukani HR., Drs. MM.** selaku Bupati dan **Drs. H. Samsuri Aspar, MM.** selaku Wakil Bupati Kabupaten Kutai Kartanegara, yang telah memberi kesempatan dan bantuannya kepada saya selama mengikuti Program Doktor Bidang Studi Ilmu Ekonomi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Drs. Fathan Djoenaidy, MM.** selaku Kepala Bappeda Kabupaten Kutai Kartanegara dan rekan-rekan, yang telah memberikan dukungan moril dan bantuannya dalam penyelesaian disertasi ini dan selama saya mengikuti Program Doktor dalam Bidang Studi Ilmu Ekonomi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

**Drs. Muhammad Kasim M., MM.** selaku Kepala Balitbangda Kabupaten Kutai Kartanegara dan rekan-rekan khususnya, **Moh. Dahlan SE., M.Si dan Noor Ramsyah** yang telah memberikan dukungan moril dan bantuannya dalam penyelesaian disertasi ini dan selama saya mengikuti Program Doktor dalam Bidang Studi Ilmu Ekonomi di Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.

Teman-teman kuliah Program S-3 angkatan 2005, **Sugeng Hariyadi Mangku SE. MBA., Dr. M. Irfan Prananta, SE. MM., Ali Fitri Noor, Drs. MM., Ali Syahbandar, Ir., MPA., Sanitawati, Ir., MM. Jonatan Palinggi, SE., MM., H. Achmad Amins, SE., MM., DR. Sukisno Ariadi, SE., MM.,** serta semua pihak yang tidak dapat disebut satu persatu dan telah memberikan dukungan yang tulus demi terselesainya disertasi ini.

Istriku yang tercinta dan tersayang **Hj. Sy. Vanesa Vilna Savitry Isnawati Syafril, SE., MM.** dan anakku yang tercinta dan tersayang **Nabilah Hanan Mukminah Zakiah** yang dengan penuh pengertian, kesabaran memberikan semangat, dorongan dan do'a selama dalam menempuh pendidikan sampai terselesainya disertasi ini.

Ayahnda **H. Hermansyah Anang** (Almarhum) dan ibunda **Hj. Masitah** sebagai orang tua penulis yang telah mendidik dan membesarkan penulis sehingga penulis dapat melaksanakan cita-citanya.

Bapak mertua penulis **H. Sayid Syafril Al Habsyi** dan ibu mertua **Hj. Aji Violetta Fahria.** Yang memberikan restunya kepada penulis dalam menempuh program S3 Ilmu Ekonomi.

Kakakku **Titien Heryana** (Almarhum) dan Adik-adikku yang tercinta, **Mayor Kav. Drh. Oni Aprianur, Ir. Helmi, Ir. Abdul Hasib, Ir. M. Chairul, MT., dan Ir. Muhammad Yamin, MT.** yang telah memberikan dukungan yang tulus baik moril dan maupun materil demi terselesainya disertasi ini.

Sebagai akhir kata dalam kesempatan ini saya memohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang tidak di sengaja dalam naskah disertasi ini dan dengan rendah dan lapang hati mohon kritik dan masukan demi lebih baiknya disertasi ini.

Semoga kebaikan Bapak/Ibu/ dan Saudara/Saudari mendapat balasan limpahan rahmat dan hidayah dari Allah S.W.T insyaAllah, Amin.



# RINGKASAN

## RINGKASAN

### Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pejabat Struktural Di Kabupaten Kutai Kartanegara

Organisasi-organisasi yang ada terutama organisasi pemerintah selalu berusaha agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien melalui manajemen yang dilakukan terhadap sumberdaya organisasi yang dimilikinya.

Sumberdaya organisasi terdiri dari dua kelompok, yaitu sumber daya manusia dan sumber daya non manusia.

Sumberdaya manusia (*human resource*) merupakan sumberdaya penentu (*independent*) untuk tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Oleh karena itu keberadaan sumberdaya manusia secara kuantitas dan kualitas merupakan tuntutan bagi setiap organisasi. Demikian juga dengan iklim organisasi dan budaya organisasi akan dapat mempengaruhi langsung kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja .

Studi ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh variabel eksogen yang terdiri dari iklim organisasi, budaya organisasi terhadap variabel endogen yang terdiri dari kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Sampel dari studi ini adalah Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara sebanyak 149 orang yang terdiri dari, yaitu : Eselon II = 3, Eselon III = 19 dan Eselon IV = 126. Analisis dari data yang dikumpulkan jawaban atas kuesioner yang diajukan (data primer) dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan program AMOS 6. Hasil studi ini menunjukkan bahwa:

Iklim organisasi berpengaruh secara nonsignifikan terhadap kinerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel iklim organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai 0,079 dengan *p-value* = 0,555.

Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai 1,068 dengan *p-value* < 0,0001.

Iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel iklim organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai 1,376 dengan *p-value* < 0,0001.

Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai 0,486 dengan *p-value* = 0,012.

Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai 1,705 dengan *p-value* = 0,014.

Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja diperoleh nilai 0,437 dengan *p-value* = 0,012.

Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai 0,553 dengan  $p\text{-value} < 0,0001$ .

Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja diperoleh nilai 0,401 dengan  $p\text{-value} < 0,0001$ .

Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dengan hasil analisis koefisien path pengaruh langsung antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja diperoleh nilai 0,344 dengan  $p\text{-value} < 0,0001$ .



## SUMMARY

### Influences of Organizational Climate and Organizational Culture upon the Structural Official's Level Job Satisfaction and Work Motivation and Performance at Kutai Kartanegara Regency.

Public organizations often expect that their organizational goals can be achieved in efficient and effective manner through their human resource management. Organizational resources consist of two groups, namely human resource and nonhuman resources.

The human resource constitutes the determinant resource for achievement of the organizational goals. Therefore, each organization needs qualitative human resources in adequate quantity. Similarly, the organizational climate and organizational culture influence directly job satisfaction and work motivation which in turn will generate an effect on pejabat structural performance.

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of exogenous variables covering organizational climate, organizational culture and on the endogenous variables embracing job satisfaction and work motivation and pejabat structural performance at Government of Kabupaten Kutai Kartanegara.

The Sample on of the study included pejabat structural performance at Government of Kabupaten Kutai Kartanegara, comprising 150 people, from those having the second grades up to the fourth grades. The data were collected through questionnaire and the data collected were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) technique with AMOS 4.01 program. The results of the study showed that :

The organizational climate has no significant nor positive influence upon the performance with the result of analysis path coefficient of 0,079 and probability of 0,555 ( $p < 0.05$ ).

The organizational climate has a positive significant and influence upon the job satisfaction with path coefficient of 1,068 and probability of  $< 0,0001$  ( $p < 0.05$ ).

The organizational climate has a positive significant and influence upon the work motivation with path coefficient of 1,376 and probability of  $< 0,0001$  ( $p < 0.05$ ).

The organizational culture has a positive significant and influence upon the job satisfaction with path coefficient of 0,486 and probability of 0,012 ( $p < 0.05$ ).

The organizational culture has a positive significant and influence upon the work motivation with path coefficient of 1,705 and probability of 0,014 ( $p < 0.05$ ).

The organizational culture has a positive significant and influence upon the performance with path coefficient of 0,437 and probability of 0,012 ( $p < 0.05$ ).

The work motivation has a positive significant and influence upon the job satisfaction with path coefficient of 0,553 and probability of  $< 0,0001$  ( $p < 0.05$ ).

The job satisfaction has a positive significant and influence upon the performance with path coefficient of 0,401 and probability of  $< 0,0001$  ( $p < 0.05$ ).

The work motivation has a positive significant and influence upon the performance with path coefficient of 0,344 and probability of  $< 0,0001$  ( $p < 0.05$ ).

# ABSTRACT

## ABSTRACT

### Influences of Organizational Climate and Organizational Culture upon the Structural Official's Level Work Motivation, Job Satisfaction and Performance at Kutai Kartanegara Regency.

The objectives of this study are : 1) Examining and analysing the influences of organizational climate to the structural official's level performance. 2) Examining and analysing the influences of organizational climate to the structural official's level work motivation. 3) Examining and analysing the influences of organizational climate to the structural official's level job satisfaction. 4) Examining and analysing the influences of organizational culture to the structural official's level work motivation. 5) Examining and analysing the influences of organizational culture to the structural official's level job satisfaction. 6) Examining and analysing the influences of organizational culture to the structural official's level performance. 7) Examining and analysing the influences of work motivation to the structural official's level job satisfaction. 8) Examining and analysing the influences of work motivation to the structural official's level performance. 9) Examining and analysing the influences of job satisfaction to the structural official's level performance.

The study was carried out at Kabupaten Kutai Kartanegara Regency involving 150 the structural official's level as the respondents. This study data analysis was used the Structural Equation Modeling (SEM) technique by AMOS 6. program to test several hypotheses. The analytical outputs indicate that 8 (eight) out of the 9 (nine) hypotheses are accepted, where as the other 1 (one) are rejected.

Base on the data analysis result obtained these conclusion are as follows : 1) The organizational climate has no significant nor positive influence upon the performance. 2) The organizational climate has a positive and significant influence upon the work motivation. 3) The organizational climate has a positive and significant influence upon the job satisfaction. 4) The organizational culture has a positive and significant influence upon the work motivation. 5) The organizational culture has a positive and significant influence upon the job satisfaction. 6) The organizational culture has a positive and significant influence upon the performance. 7) The work motivation has a positive and significant influence upon the job satisfaction. 8) The work motivation has a positive and significant influence upon the performance. 9) The job satisfaction has a positive and significant influence upon the performance

The findings of the study became empirical evidence regarding development of human resource management theory and practice.

**Key words** : Organizational climate, organizational culture, job satisfaction, work motivation and performance of the structural official's level.



# DAFTAR ISI

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Persetujuan .....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Ringkasan .....	viii
Summary .....	x
Abstract .....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
2.1. Latar Belakang .....	1
2.2. Rumusan Masalah .....	20
2.3. Tujuan Studi .....	20
1.3.1. Tujuan Umum .....	21
1.3.2. Tujuan Khusus .....	21
2.4. Manfaat Studi .....	22
1.4.1. Manfaat Secara Teoritis .....	22
1.4.2. Manfaat Secara Praktis .....	23
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>24</b>
2.1. Landasan Teori .....	24
2.1.1. Iklim Organisasi .....	28
2.1.1.1. Pengertian Iklim Organisasi .....	28
2.1.1.2. Dimensi-dimensi Iklim Organisasi .....	31
2.1.2. Budaya Organisasi .....	33
2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	33
2.1.2.2. Dimensi-dimensi Budaya Organisasi .....	36

2.1.2.3. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi .....	38
2.1.3. Iklim Organisasi dan Budaya organisasi .....	40
2.1.3.1. Perbedaan Iklim Organisasi dengan Budaya organisasi .....	40
2.1.3.2. Persamaan Iklim Organisasi dengan Budaya organisasi .....	41
2.1.3.3. Hubungan Iklim Organisasi dengan Budaya organisasi .....	42
2.1.4. Motivasi Kerja .....	44
2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja .....	44
2.1.4.2. Teori Motivasi Kerja .....	46
2.1.4.3. Dimensi-Dimensi Motivasi Kerja .....	52
2.1.5. Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> ) .....	54
2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja ( <i>Job Satisfaction</i> ).....	54
2.1.5.2. Teori Kepuasan Kerja .....	57
2.1.5.3. Dimensi-Dimensi Kepuasan Kerja .....	58
2.1.6. Kinerja Pegawai .....	62
2.1.6.1. Pengertian Kinerja Pegawai .....	62
2.1.6.2. Penilaian Kinerja Pegawai .....	65
2.1.6.3. Dimensi-Dimensi Kinerja Pegawai .....	70
2.1.7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja .....	74
2.1.8. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja .....	77
2.1.9. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja .....	78
2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya .....	80
2.3. Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu .....	86
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>88</b>
3.1. Kerangka Konseptual .....	88
3.2. Hipotesis Penelitian .....	96
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>98</b>
4.1. Rancangan Penelitian .....	98
4.2. Populasi, sampel besar sample.....	98
4.2.1. Populasi .....	98
4.2.2. Sampel .....	99
4.2.3. Besar Sample .....	98
4.2.4. Teknik Pengambilan Sampel.....	100



4.3. Metode pengumpulan data .....	101
4.3.1. Jenis Data .....	101
4.3.2. Sumber Data .....	101
4.4. Variabel Penelitian .....	102
4.5.1. Klasifikasi Variabel .....	102
4.5.2. Definsi Operasional .....	102
4.5.3. Instrumen Penelitian .....	107
4.5. Prosedur Pengumpulan Data .....	108
4.6. Teknik Analisis Data .....	109
4.7.1. Analisis Faktor Konfirmatori .....	110
4.7.2. Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .....	110
<b>BAB 5 ANALISIS HASIL STUDI .....</b>	<b>118</b>
5.1. Karakteristik Responden .....	118
5.2. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	121
5.3. Deskriptif Variabel Penelitian .....	121
5.4. Hasil Pengujian Asumsi SEM .....	123
5.5. Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis .....	125
<b>BAB 6 PEMBAHASAN .....</b>	<b>131</b>
6.1. Deskripsi Variabel Penelitian .....	131
6.1.1. Persepsi Responden Terhadap Iklim Organisasi .....	131
6.1.2. Persepsi Responden Terhadap Budaya Organisasi .....	134
6.1.3. Persepsi Responden Terhadap Motivasi Kerja .....	136
6.1.4. Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	138
6.1.5. Persepsi Responden Terhadap Kinerja .....	140
6.2. Analisis <i>Struktural Equation Modeling (SEM)</i> .....	144
6.2.1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja ( $H_1$ ) .....	145
6.2.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja ( $H_2$ ) .....	148
6.2.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ( $H_3$ ) .....	149
6.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja ( $H_4$ ) ....	150
6.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ( $H_5$ ) ....	151
6.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja ( $H_6$ ) .....	152
6.2.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja ( $H_7$ ) .....	153
6.2.8. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ( $H_8$ ) .....	154
6.2.9. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ( $H_9$ ) .....	155

6.2.10. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja .....	157
6.2.11. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja .....	158
6.3. Keterbatasan Studi .....	159
<b>BAB 7 PENUTUP</b> .....	161
7.1. Kesimpulan .....	161
7.2. Saran .....	164
DAFTAR PUSTAKA .....	166
LAMPIRAN .....	172

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Jumlah Sekretariat, Badan, Dinas, Kantor Dan Cabang Dinas Serta Eselonnya Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2006 .....	18
Tabel 2.1. Karakteristik Dalam Persepektif Penelitian Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi .....	41
Tabel 2.2. Titik Temu Budaya Organisasi Dengan Iklim Organisasi .....	42
Tabel 2.3. Sudut Pandang Manajerial Terhadap Teori Kepuasan Dan Teori Proses Motivasi .....	46
Tabel 2.4. Tingkat Dan Cara Pemenuhan Kebutuhan, Diskripsi Dan Contoh-Contoh .....	49
Tabel 4.1 Eselon Jabatan II, III Dan IV Serta Jumlah Pegawainya Di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2006 .....	99
Tabel 4.2 Perhitungan Jumlah Strata Proposional Sampel .....	100
Tabel 4.3 Justifikasi Teori Untuk Model Konseptual Penelitian .....	111
Tabel 4.4 Memilih Teknik Estimasi .....	113
Tabel 4.5 <i>Goodness Of Fit Indices</i> .....	116
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Dan Reabilitas Instrumen .....	121
Tabel 5.2 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi ( $X_1$ ) .....	122
Tabel 5.3 Deskripsi Budaya Organisasi ( $X_2$ ).....	122
Tabel 5.4 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja ( $Y_1$ ).....	122
Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ).....	123
Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Kinerja ( $Y_3$ ) .....	123
Tabel 5.7 Pengujian Asumsi Linieritas .....	124
Tabel 5.8 Pengujian <i>Goodness Of Fit Overall</i> Model Tahap Awal ...	125
Tabel 5.9 Pengujian <i>Goodness Of Fit Overall</i> Model Tahap Akhir ..	126
Tabel 5.10 Hasil Pengujian Hipotesis .....	126
Tabel 6.1 Skor Dan Maknanya .....	131
Tabel 6.2 Hipotesis, Teoritik, Empirik dan Hasil Uji.....	144



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1. Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Kutai Kartanegara Dengan Non Migas ADH Konstan 1996-2005 .....	2
Gambar 2.1. Hubungan Antara Organisasi Dan Lingkungan .....	26
Gambar 2.2. Hubungan Budaya, Iklim, Kinerja Anggota Dan Kinerja Organisasi .....	43
Gambar 2.3. Perkembangan Teoritis Motivasi Kerja .....	47
Gambar 3.1. Kerangka Proses Berpikir .....	91
Gambar 3.2. Kerangka Konseptual .....	92
Gambar 5.1. Persentase menurut Jenis Kelamin .....	118
Gambar 5.2. Persentase menurut Tingkat Pendidikan .....	119
Gambar 5.3. Persentase menurut Masa Kerja .....	119
Gambar 5.4. Persentase menurut Jabatan .....	120
Gambar 5.5. Persentase menurut Eselonering ... ..	120
Gambar 5.6. Diagram Jalur Hasil Analisis SEM.....	127

**DAFTAR LAMPIRAN**

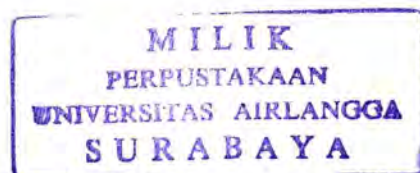
	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Surat Pernyataan.....	173
Lampiran 2. Peta Teori .....	174
Lampiran 3. Kuisisioner .....	187
Lampiran 4. Hasil Kuisisioner .....	195
Lampiran 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	217
Lampiran 6. Hasil Analisis Deskriptif .....	220
Lampiran 7. Asumsi Linearitas .....	229
Lampiran 8. Hasil Analisis <i>SEM</i> .....	235

# **BAB 1**

# **PENDAHULUAN**



## BAB 1 PENDAHULUAN

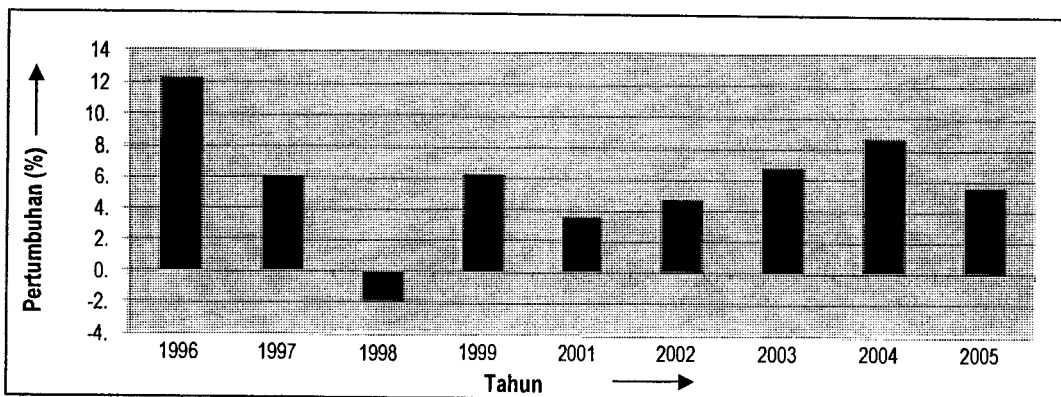


### 1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi daerah ditandai dengan adanya pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB)-nya. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa pertumbuhan ekonomi daerah merupakan *input* untuk mengukur tingkat keberhasilan pembangunan suatu daerah, karena pertumbuhan ekonomi adalah salah satu indikator utama pembangunan (Arsyad, 2002:102). Perkembangan PDRB akan mendominasi perkembangan ekonomi daerah selanjutnya. Semakin meningkat laju pertumbuhan PDRB suatu daerah, maka semakin meningkat pula laju pertumbuhan ekonomi daerah, sehingga mempercepat pembangunan daerah.

Kabupaten Kutai Kartanegara merupakan salah satu daerah yang sedang membangun dengan tingkat keberhasilannya dapat dilihat melalui perkembangan PDRB-nya. Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Kutai Kartanegara yang diwakili oleh pertumbuhan PDRB-nya sangat fluktuatif dan cenderung menurun dari 12,24 persen (1996) menjadi 6,11 persen (1997), -2,02 persen (1998), 6,29 persen (1999), 3,56 persen (2000), dan 3,75 (2001). Kondisi ini disebabkan adanya krisis ekonomi secara nasional yang berimbas juga ke seluruh daerah, sehingga pembangunan daerah mengalami penurunan dalam laju perkembangannya. Tahun-tahun berikutnya mengalami peningkatan pertumbuhan ekonomi walaupun tidak sebesar tahun 1999, yaitu meningkat 4,68 persen (2002), dan 6,82 persen (2003). Sementara itu, data pada tahun 2004 menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan yaitu 8,70 persen. Kondisi ini disebabkan semakin membaiknya perekonomian nasional yang berimbas kepada daerah-daerah, sehingga laju pembangunan daerah juga meningkat. Pada tahun 2005 pertumbuhan ekonomi

Kabupaten Kutai Kartanegara mengalami penurunan lagi, dimana nilai pertumbuhan 5,59 persen. Penurunan ini disebabkan oleh harga bahan bakar minyak (BBM) yang melambung tinggi, sehingga daya beli masyarakat menurun, selanjutnya mempengaruhi sektor-sektor lainnya dalam PDRB (BAPPEDA, 2006a). Pertumbuhan PDRB dapat disimak pada Gambar 1.1 di bawah ini :



Sumber : Profil Ekonomi Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2005, Bappeda

**Gambar 1.1**  
**PERTUMBUHAN EKONOMI KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**  
**DENGAN NON MIGAS ADH KONSTAN 1996-2005 (DALAM PERSEN)**

Laju pertumbuhan ekonomi daerah tersebut perlu ditingkatkan dengan melakukan pembangunan, khususnya pembangunan di bidang ekonomi daerah. Pembangunan ekonomi daerah harus dilaksanakan oleh seluruh komponen masyarakat (*stakeholders*), khususnya pemerintah daerah dan masyarakatnya. Pembangunan ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatan daerah, pendapatan riil perkapita penduduk dan terjadinya perubahan-perubahan yang bersifat sosial menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan definisi pembangunan ekonomi adalah proses yang menyebabkan kenaikan pendapatan riil perkapita penduduk suatu negara dalam jangka panjang yang disertai oleh perbaikan sistem kelembagaan (Arsyad, 2002:6). Berarti pembangunan itu bersifat terpadu (*integrated development*) antara bidang ekonomi dengan bidang non ekonomi (sosial).

Arsyad (2002:119) berpendapat bahwa untuk menilai kapasitas suatu masyarakat suatu daerah dalam upaya melakukan pembangunan ekonomi terpadu dalam jangka panjang diperlukan informasi-informasi tentang sistem kelembagaan di daerah. Semakin baik sistem kelembagaan suatu daerah, maka semakin baik pula pembangunan ekonomi daerah tersebut. Sistem kelembagaan adalah sebagai norma/kaidah peraturan atau organisasi yang memudahkan koordinasi dalam membentuk harapan masing-masing yang mungkin dapat dicapai dengan saling bekerja sama (Rintuh, 2005:3). Berarti dalam studi ini yang dimaksud dengan sistem kelembagaan adalah sistem yang berbentuk organisasi, sesuai dengan definisi kelembagaan adalah organisasi yang terdiri dari unit-unit kerja, dimana unit-unit kerja terdiri dari jabatan (Thoha, 1993:64). Pekerjaan akan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsi dari jabatan yang ada dalam unit tersebut.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya yang dimaksud organisasi dalam studi ini adalah Pemerintah Daerah khususnya Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten. Hal ini sesuai dengan definisi yang tercantum pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor: 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah bahwa Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah beserta Perangkat Daerah Otonom yang lain sebagai Badan Eksekutif Daerah. Perangkat daerah adalah organisasi-organisasi pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Satuan Polisi Pamong Praja sesuai kebutuhan daerah. Artinya yang dimaksud Pemerintah Kabupaten adalah Bupati beserta Perangkat Daerah Otonom yang merupakan kumpulan dari organisasi-organisasi dan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah sesuai dengan kebutuhan daerah.



Keterlibatan dan peran pemerintah kabupaten dalam pembangunan ekonomi sangatlah strategis. Hal ini dilandasi bahwa otonomi daerah berada di Pemerintah Kabupaten. Hal ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa otonomi daerah berada di Pemerintah Kabupaten dan Kota. Otonomi daerah yang dimaksud adalah daerah yang dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai daerah otonom dengan melaksanakan sendiri segala urusan yang menjadi wewenangnya. Semakin banyak urusan-urusan itu dilaksanakan sendiri oleh daerah, maka dapat dikatakan semakin otonom daerah tersebut.

Terdapat 4 (empat) peran yang dapat diambil oleh pemerintah dalam proses pembangunan ekonomi yaitu sebagai *entrepreneur*, koordinator, fasilitator, dan stimulator terutama di dalam bidang pembangunan ekonomi daerah (Arsyad, 2002:120). Berarti peran ini sesuai dengan tanggung jawab Kepala Daerah, yaitu : penyelenggaraan pemerintahan dan khususnya pembangunan ekonomi daerah. Keberhasilan dalam mempertahankan tujuannya untuk mencapai sasaran-sasaran pembangunan ekonomi daerah sangat tergantung dengan kemampuan daerah dalam menggunakan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien. Efektivitas (*effectiveness*) yang dimaksud adalah sejauh mana organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan, sedangkan efisiensi (*efficiency*) adalah jumlah sumber daya minimal yang diperlukan untuk menghasilkan sejumlah produksi yang diinginkan (Daft, 2006:12). Berarti keberhasilan pencapaian tujuan dengan sumber daya minimal merupakan kinerja, sesuai dengan definisi kinerja (*performance*) adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien (Daft, 2006:13). Semakin efektif dan efisien suatu organisasi, maka semakin baik kinerjanya.

Kinerja Pemerintah Kabupaten adalah kinerja organisasi yang merupakan akumulasi kinerja organisasi perangkat daerah sebagai pencapaian hasil-hasil pelaksanaan kegiatan dalam mempertahankan tujuan yang ada untuk mencapai sasaran-sasaran pada Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa kinerja organisasi secara menyeluruh tergantung dari pencapaian hasil yang diidentifikasi melalui proses perencanaan (Daft, 2006:326). Artinya kinerja Pemerintah Kabupaten merupakan akumulasi pencapaian hasil dari rencana-rencana yang ada (kinerja) pada organisasi perangkat daerah.

Kinerja organisasi perangkat daerah adalah akumulasi dari kinerja individu-individu karyawan atau Pegawai Negeri Sipil (PNS). Landasannya bahwa kinerja perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya (Simanjuntak, 2005:2). Berarti kinerja organisasi perangkat daerah merupakan akumulasi kinerja individu PNS.

Konvergensi definisi pemerintah kabupaten dan kinerja, disimpulkan bahwa kinerja pemerintah kabupaten adalah akumulasi dari kinerja organisasi perangkat daerah yang juga merupakan akumulasi kinerja individu PNS. Pemerintah Kabupaten sebagai organisasi sektor publik, kinerjanya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Organisasi sektor publik dengan tipe organisasi murni nirlaba (*pure nonprofit organization type*), kegiatannya adalah pelayanan masyarakat (*public services*) dengan tujuannya adalah menyediakan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan sumber pendanaan berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara dan sebagainya (Mahmudi, 2005:6). Berarti antara kegiatan pelayanan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan pada sisi lain merupakan dua hal yang kontradiktif, sehingga efektivitas dan efisiensi organisasi merupakan faktor yang paling krusial.

Kondisi yang kontradiktif ini akan membuat efektivitas dan efisiensi organisasi sulit dicapai dengan baik, sehingga kinerja organisasi menjadi rendah. Fakta ini sesuai dengan pendapat Mahmudi (2005:35) bahwa sebagai organisasi sektor publik, organisasi yang dikelola pemerintah dengan tujuan untuk melayani masyarakat sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas dan berbagai kritikan lainnya. Berarti organisasi pemerintah dengan kondisi ini sulit untuk mencapai kinerja yang baik.

Kontradiktif yang ada tersebut dapat diatasi dengan menerapkan koordinasi kerja atau dengan kata lain manajemen. Hal ini sesuai dengan definisi manajemen adalah proses mengkoordinasi aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbins *et al.*, 2007:8). Berarti bahwa penerapan manajemen dengan baik dapat mengatasi kontradiktif itu dan pada akhirnya akan memperbaiki kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Organisasi yang berkinerja baik dapat ditingkatkan dengan melaksanakan pengembangan organisasi (*organizational development*). Landasannya adalah definisi yang dikemukakan oleh Gordon *et al.* bahwa pengembangan organisasi adalah proses yang terencana, dimanajemeni dan secara sistematis untuk mengubah kultur, sistem dan perilaku organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam memecahkan masalah dan pencapaian sasaran (Gibson *et al.*, 1997:353). Berarti dengan adanya pengembangan organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang pada akhir akan dapat meningkatkan kinerja.

Proses utama dari pengembangan organisasi adalah untuk mengubah perilaku organisasi. Hal ini dilandasi bahwa perilaku organisasi berorientasi pada kinerja dan mempengaruhi efektivitas setiap organisasi (Gibson *et al.*, 1997:7). Berarti dengan mengubah perilaku suatu organisasi dapat meningkatkan kinerja.



Robbins (2006:9) berpendapat bahwa betapa pentingnya keterampilan personal dengan istilah yang lebih luas digunakan untuk menggambarkan ilmu tersebut adalah perilaku organisasi. Berarti perilaku organisasi merupakan keterampilan/kemampuan personal yang diperlukan. Dipertegas Luthans (2006:19) bahwa perilaku organisasi secara langsung berkaitan dengan permohonan, peramal dan pengendalian dari perilaku dalam organisasi. Berarti dengan adanya proses mengubah perilaku organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Pembelajaran oleh organisasi tentang perilaku para anggotanya di dalam organisasi diharapkan organisasi dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini sesuai dengan definisi perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi (Robbins,2006:10). Berarti dengan perilaku organisasi dapat dilaksanakan perbaikan efektivitas organisasi menjadi lebih baik.

Secara singkat, perilaku organisasi itu berkenaan dengan studi tentang apa yang dikerjakan oleh manusia dalam organisasi dan bagaimana perilaku organisasi ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini sesuai pendapat bahwa bahan kajian dalam perilaku organisasi itu dapat meliputi sikap manusia terhadap pekerjaannya, rekan sejawat atau imbalan dan perilakunya seperti konflik, kerjasama, produktivitas, kemangkiran, motivasi dan lain-lain (Nimran, 2001:3).

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut bahwa perilaku organisasi yang berorientasi pada keterampilan personal, efektifitas, produktivitas, kerjasama, kemangkiran dan motivasi atau dengan kata lain dapat dikatakan perilaku organisasi yang berorientasi kinerja. Berarti perilaku anggota organisasi yang berorientasi kinerja itu dapat pula mempengaruhi kinerja organisasi.

Berbagai faktor dapat mempengaruhi kinerja organisasi, salah satunya adalah iklim organisasi. Faktor iklim organisasi yang dimaksud dalam studi ini sesuai dengan definisi oleh Tagiuri *and* Litwin (1968), bahwa iklim organisasi sebagai “...*a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that is a. experienced by its members, b. influences their behavior, and c. can be described in terms of values of its particular set of characteristics (or attributes) of the organization*”. Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan yang dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau atribut organisasi (Wirawan, 2007:121). Berarti iklim organisasi yang dialami oleh para anggota organisasi dapat mempengaruhi perilaku mereka, seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja sesuai dengan pendapat bahwa ada hubungannya antara budaya organisasi, iklim, perilaku, kinerja anggota dan kinerja organisasi (Wirawan, 2007:125). Pendapat ini didukung oleh Timpe dengan mengungkapkan bahwa lingkungan itu sendiri bersumber eksternal yang mempengaruhi kinerja seseorang seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2005:5).

Davis *and* Newstrom berpendapat (1985:21), bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi kerja dan kepuasan kerja. Berarti iklim organisasi merupakan faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang. Hasil temuan penelitian terdahulu (empirik) yang dilakukan oleh Nuryadin (2005) dan Komariyah (2006) juga mendukung bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja. Berarti iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja seseorang dan pada akhirnya kinerja organisasi.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut dan hasil empirik, konsep hubungan antara variabel iklim organisasi dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa kualitas lingkungan internal akan dapat menciptakan gairah untuk bekerja, sehingga kemampuan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien akan dapat tercapai. Jika kualitas lingkungan internalnya baik akan menimbulkan gairah untuk bekerja, maka kemampuan dalam mencapai tujuan juga baik dan begitupula sebaliknya. Hal ini berarti ada pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja.

Telaah teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa selain kinerja, iklim organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku organisasi salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja yang dimaksud dalam hal ini adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1997:185). Kekuatan yang mendorong yang berasal dari dalam diri yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Hal ini didukung oleh pendapat Gibson *et al.* (1997:93) bahwa determinan yang penting bagi prestasi atau kinerja individu adalah motivasi kerja. Berarti tujuan akhir motivasi kerja seseorang adalah kinerja individu dan akhirnya juga menjadi kinerja organisasi.

Wirawan (2007:126) mengungkapkan pendapat bahwa iklim organisasi mempengaruhi perilaku anggota organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka dan organisasi. Perilaku organisasi yang dimaksud dalam studi ini salah satunya adalah motivasi kerja. Berarti motivasi kerja secara langsung dapat mempengaruhi kinerja individu-individu dan akhirnya juga menjadi kinerja organisasi. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil temuan penelitian terdahulu (empirik) oleh Zaliza (2004), bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.



Berdasarkan ketiga pendapat tersebut dan hasil temuan empirik bahwa dengan adanya motivasi kerja seseorang dapat meningkatkan kinerjanya dan organisasi. Konsep hubungan yang dilandasi pemikiran bahwa kekuatan yang mendorong dalam diri akan menciptakan keinginan yang kuat untuk berkerja, sehingga akan dapat meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan pribadinya dan organisasi. Kekuatan yang mendorong ini dapat bersifat positif atau negatif, sehingga kemampuannya yang timbul juga dapat bersifat positif dan begitupula sebaliknya. Berarti ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja.

Telaah teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi selain motivasi kerja adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dimaksud dalam studi ini sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya (Luthans, 2006:137). Seseorang akan dapat memiliki perilaku dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif sangat tergantung sekali dengan motivasi kerja individunya yang berdasarkan pengalaman. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil temuan empirik oleh Downey *et al.* (1974) dan Keuter *et al.* (2000), bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan telaah teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Konsep hubungan antara variabel iklim organisasi dengan kepuasan kerja dilandasi pemikiran, keadaan emosional seseorang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan internal organisasinya. Jika kualitas lingkungan internal organisasinya baik, maka akan tercipta suasana menyenangkan, sehingga akan timbul keadaan emosional yang menyenangkan pula. Hal ini berarti ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Faktor yang lain yang mempengaruhi kinerja selain iklim organisasi adalah budaya organisasi. Faktor budaya organisasi yang dimaksud dalam studi ini sesuai dengan definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Davis (1984) adalah : *“Corporate culture is the pattern of shared beliefs and values that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in the organization”*. Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007:131). Definisi ini berarti bahwa pentingnya memahami budaya dari aspek perilaku (*behavior*). Keyakinan dan tata nilai serta sumber inspirasi yang wujud kongritnya akan tercermin dari *clarity, consistency, and consensus* (kejelasan, konsistensi dan konsensus) perilaku masing-masing individu di dalam organisasi. Berarti budaya organisasi yang merupakan pedoman berperilaku dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja.

Telaah teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi salah satunya adalah motivasi kerja. Hal ini senada dengan pendapat bahwa budaya organisasi dapat juga mempengaruhi perilaku pribadi anggota organisasi (Wirawan, 2007:124). Perilaku pribadi dapat merupakan salah satunya adalah motivasi kerja. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil temuan empirik oleh Hamid (2002) dan Koesmono (2005), bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan motivasi kerja.

Berdasarkan telaah teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya antara budaya organisasi dengan motivasi kerja. Konsep hubungan antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja, dilandasi pemikiran bahwa kekuatan yang mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang sangat



tergantungan dengan keyakinan dan nilai bersama sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi. Jika keyakinan dan nilai bersama ini diterapkan dengan baik, maka dapat membuat seseorang giat untuk bekerja, sehingga terciptanya kekuatan dorongan yang positif dan sebaliknya. Berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Telaah teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa selain motivasi kerja, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi perilaku organisasi lainnya adalah kepuasan kerja. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Koesmono (2005), bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan telaah teori sebelumnya hasil dan temuan empirik bahwa ada hubungannya antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Konsep hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja, dilandasi pemikiran bahwa keadaan emosional yang menyenangkan sangat dipengaruhi oleh keyakinan dan nilai bersama yang dianut suatu organisasi. Jika keyakinan dan nilai bersama yang dianut baik, maka akan membuat pegawai lebih fokus dalam mencapai tujuan, sehingga keadaan emosional yang timbul juga menyenangkan dan begitupula sebaliknya. Hal ini berarti ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan telaah teori sebelumnya bahwa selain iklim organisasi, budaya organisasi dapat juga mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa budaya organisasi hanyalah salah satu variabel yang memungkinkan perusahaan (organisasi) mempunyai kinerja lebih baik (Sobirin, 2007:247). Berarti dengan budaya organisasi yang kuat dan cocok dengan lingkungannya dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Koesmono (2005) dan Ismail (2005),

bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja. Berdasarkan telaah teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya antara budaya organisasi dengan kinerja.

Konsep hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa kemampuan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien sangat tergantung dengan keyakinan dan nilai bersama yang dijadikan aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi. Jika keyakinan dan nilai bersama tersebut baik, maka akan membuat pegawai berperilaku sesuai yang diinginkan oleh organisasi, sehingga lebih giat lagi bekerja untuk mencapai tujuan dan begitupula sebaliknya. Berarti ada hubungan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.

Perilaku utama kepuasan kerja individu anggota-anggota maupun kelompok di dalam organisasi dapat mempengaruhi perilaku organisasi itu sendiri. Landasannya adalah pendapat Robbins (2006:28-33) yang menyatakan terdapat empat variabel dependen utama dalam perilaku organisasi, yaitu : produktivitas, ketidak-hadiran, pengunduran diri karyawan dan kepuasan kerja. Keempat variabel ini dapat dikaji pada level individual, kelompok dan sistem organisasi sebagai berikut : Pada level individu, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel tersebut (variabel independen) adalah bersumber dari karakteristik internal individu antara lain demografi, ciri kepribadian, nilai dan sikap pribadi, motivasi serta kemampuan dasar. Pada level kelompok, variabel independennya adalah kepemimpinan, komunikasi, hubungan antar manusia dalam kelompok dan struktur kelompok. Pada level sistem organisasi, variabel independennya adalah iklim organisasi, budaya organisasi, struktur organisasi, desain organisasi, kebijakan dan pengambilan keputusan serta teknologi.



Kajian pada level individu merupakan levelnya para anggota organisasi, yaitu : orang-orang yang berada di dalam organisasi itu. Orang-orang tersebut dinamakan Sumber Daya Manusia/SDM (*Human Resources/HR*) sesuai dengan terminologi SDM, adalah orang-orang di dalam organisasi (Simamora, 2004:4). Berarti SDM menjadi bahan kajian dengan variabel dependen utamanya adalah kepuasan kerja yang lebih mencerminkan sikap daripada perilaku. Hal ini dilandasi bahwa variabel-variabel tersebut menunjukkan hubungan dengan faktor-faktor kinerja dan kelebihan-sukaan terhadap nilai tertentu yang dipegang banyak peneliti *organizational behavior* (Robbins, 2006:33).

Telaah teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah motivasi kerja. Berarti kekuatan yang mendorong yang timbul dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi perilakunya. Hal ini dilandasi oleh hasil temuan penelitian yang mengungkapkan adanya hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja (Kreitner and Kinicki, 2005:271). Motivasi kerja seseorang pegawai dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya. Hal ini dapat terjadi disebabkan bahwa tujuan sebagian besar orang yang berkerja adalah untuk mencapai kepuasan kerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik lainnya oleh Grund and Silwka (2001), Koesmono (2005) dan Marco et al. (2002) bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Berlandaskan pendapat tersebut dan hasil temuan empirik, bahwa ada konsep hubungan antar variabel motivasi kerja dengan kepuasan kerja. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa keadaan emosional seseorang pegawai sangat tergantung pada kekuatan yang mendorong yang menimbulkan dan mengarahkan

perilakunya. Jika kekuatan yang mendorong ke arah yang positif, maka akan dapat menciptakan keadaan emosional yang menyenangkan terhadap pekerjaan dan sebaliknya. Berarti ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Telaah teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa selain iklim organisasi dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Berarti kekuatan yang mendorong yang timbul dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Stajkovic *and* Luthans (2001) dan Koesmono (2005) bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja.

Berdasarkan telaah teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya antara motivasi kerja dengan kinerja. Konsep hubungan antara variabel motivasi kerja dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa kemampuan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku seseorang. Kekuatan yang mendorong akan dapat menciptakan keinginan yang kuat untuk berkerja dalam mencapai tujuannya. Jika kekuatan yang mendorong ke arah yang positif, maka akan dapat meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan dan sebaliknya. Hal ini berarti ada pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Telaah teori sebelumnya yang menjadi dasar bahwa selain iklim organisasi, budaya organisasi dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Berarti keadaan emosional yang menyenangkan yang timbul dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi kinerjanya. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Ivancevich *and* Matteson (1999:124) bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu diantaranya adalah hubungan yang masih didiskusikan dan sebagai isu

yang kontroversial, yaitu : antara kepuasan dan kinerja. Berarti kinerja dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang merupakan salah satu dari perilaku organisasi. Hubungan antara variabel ini juga didukung hasil-hasil temuan empirik oleh Koesmono (2005) bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan telaah teori sebelumnya dan hasil temuan empirik bahwa ada hubungannya anatara kepuasan kerja dengan kinerja. Konsep hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan kinerja dilandasi pemikiran bahwa keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif akan menimbulkan gairah seseorang untuk giat berkerja, sehingga akan dapat meningkatkan kemampuannya untuk mencapai tujuan pribadinya dan organisasi. Keadaan emosional yang menyenangkan dapat berbentuk sikap positif atau negatif, sehingga kemampuan yang timbul dapat bersifat positif atau negatif pula. Hal ini berarti ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya bahwa secara komprehensif terdapat konsep hubungan antara variabel, yaitu : kinerja dipengaruhi oleh iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Konsep hubungan antara variabel iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan dengan kinerja. Hubungan ini dilandasi pemikiran bahwa jika kualitas lingkungan internal organisasinya baik dan ada pedoman berperilaku di dalam organisasi, maka akan menimbulkan kekuatan yang mendorong dan keadaan emosional yang menyenangkan dan sebaliknya, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Berarti ada pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat disimpulkan betapa pentingnya SDM dan perilakunya sebagai anggota organisasi. Landasannya adalah pendapat Gomes bahwa SDM memegang peranan penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi (Gibson et al., 1997: 26). SDM dan perilakunya menjadi sentral hubungannya antara iklim dan budaya organisasi dengan kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja. Kepuasan dan motivasi kerja berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggota organisasi, sesuai dengan pendapat Robbins, (2006:720) bahwa asal-usul budaya sebagai variabel independen yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dapat ditelusuri kembali ke hampir 50 tahun yang lalu, yakni ke gagasan pelebagaan. Budaya organisasi sangat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi.

Begitu pula halnya dengan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara juga melaksanakan kegiatan-kegiatan mempertahankan tujuan untuk mencapai sasaran-sasaran dalam RKPD. Keberhasilan dari kegiatan ini sangat tergantung pada kinerja pemerintah yang merupakan akumulasi kinerja organisasi-organisasi perangkat daerah yang juga akumulasi kinerja para pejabat strukturalnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa dalam penilaian kinerja, prestasi kerja lebih di arahkan kepada hasil kerja (output) yang didasarkan pada tanggungjawab masing-masing pemangku jabatan (SANKRI, 2003:383). Berarti para pejabat secara struktural itu mempunyai kedudukan sebagai pemangku jabatan yang kinerjanya dapat ditingkatkan, sehingga meningkatkan kinerja organisasi perangkat daerah.

Kinerja pejabat struktural tersebut dipengaruhi faktor utama, yaitu : efektivitas dan efisiensi organisasi. Berarti dengan memenuhi kedua faktor ini, maka kinerja dapat ditingkatkan secara optimal dengan melakukan pengembangan organisasi. Pelaksanaan pengembangan organisasi perangkat daerah dilakukan



dengan cara penerapan perilaku organisasi yang tepat. Variabel utama perilaku organisasi tersebut adalah motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai karena variabel ini berkaitan dengan kinerja organisasi. Variabel-variabel ini juga dipengaruhi oleh faktor-faktor utama, yaitu: iklim dan budaya organisasi.

Penerapan perilaku organisasi pada perangkat daerah diasumsikan bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi yang ada pada tiap-tiap organisasi perangkat daerah sangat berbeda. Perbedaan perilaku ini akan mengakibatkan berbeda pula motivasi kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai tersebut dan akhirnya mempengaruhi kinerjanya. Secara komprehensif bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi perangkat daerah mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Pegawai berkinerja tinggi (high performance) dapat langsung meningkatkan kinerja organisasi.

Organisasi perangkat daerah Kabupaten Kutai Kartanegara disajikan pada Tabel 1.1 di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**JUMLAH UNIT KERJA PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI**  
**KARTANEGARA DAN ESELONNYA (Ila s/d IVb) TAHUN 2006**

No.	Unit Kerja	Jumlah Unit Kerja	Eselon						Jumlah Eselon
			Ila	Ilb	IIla	IIlb	IVa	IVb	
1.	Sekretariat	2	1	5	13	-	42	-	61
2.	Badan	10	-	10	47	-	175	-	232
3.	Dinas	18	-	18	106	-	324	-	448
4.	Kantor	67	-	-	8	18	179	462	657
5.	Cab. Dinas	75	-	-	-	-	75	-	75
<b>Total</b>		<b>172</b>	<b>34</b>	<b>192</b>	<b>1.257</b>	<b>1.483</b>			

Sumber : BKD Kutai Kartanegara, 2006 (diolah)

Pada Tabel 1.1, organisasi perangkat daerah yang ada di Pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara terdiri dari : Sekretariat, Badan, Dinas, Kantor, Cabang Dinas dengan jumlah 172 unit kerja (organisasi) dan 1.483 eselonnya.

Berdasarkan studi teori-teori (teoritik) dan hasil-hasil penelitian terdahulu (empirik) yang telah diuraikan pada halaman sebelumnya telah banyak mendukung konsep-konsep hubungan antara variable dalam studi ini. Bukti empirik yang dapat menjelaskan secara bersama-sama (simultan) hubungan variable masih belum ada. Oleh sebab itu permasalahan iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja, penting kiranya dilakukan suatu studi. Di mana studi ini akan membangun dan menguji suatu model konseptual yang simultan yang terdiri dari variabel-variabel, yaitu : iklim organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel eksogen serta motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja sebagai variabel endogen.

Studi ini membahas tentang kinerja individu dengan variabel-variabel pembentuknya. Analisis dilakukan pada level individu, yaitu : pengaruh faktor-faktor perilaku organisasi adalah iklim dan budaya organisasi terhadap perilaku anggota organisasi adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja. Maksud dari penelitian disertasi ini adalah menelaah dan menguji model konseptual, yaitu : pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara melalui motivasi kerja dan kepuasan kerjanya serta untuk mengetahui hubungan-hubungan antar variabel-variabel yang ada tersebut.

Berdasarkan uraian-uraian pada halaman sebelumnya, diajukan penelitian disertasi dengan judul adalah :

**“PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA PEJABAT STRUKTURAL PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA”.**

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka masalah-masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
6. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
8. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?
9. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara?

## 1.3. Tujuan Studi

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, ada dua tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian disertasi ini dan dikelompok, yaitu :

### 1.3.1. Tujuan Umum

Secara umum penelitian disertasi ini mempunyai tujuan umum, yaitu :

1. Mengidentifikasi indikator-indikator iklim organisasi, budaya organisasi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja pejabat struktural pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
2. Untuk menguji hubungan interdependensi antara iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja serta kinerja pejabat struktural pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.

### 1.3.2. Tujuan Khusus

Secara khusus tujuan dari penelitian disertasi ini adalah:

1. Menguji dan membahas, pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
2. Menguji dan membahas, pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
3. Menguji dan membahas, pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
4. Menguji dan membahas, pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
5. Menguji dan membahas, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
6. Menguji dan membahas, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
7. Menguji dan membahas, pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.



8. Menguji dan membahas, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
9. Menguji dan membahas, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.

#### **1.4. Manfaat Studi**

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan tersebut, ada beberapa manfaat dari hasil penelitian disertasi ini dengan mengelompokkannya sebagai berikut :

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis penelitian disertasi ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis akan membuktikan model keterkaitan antara variable-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pejabat struktural. Berdasarkan pendapat Ivancevich *and* Matteson (1999:124) bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja secara umum berhubungan, banyak penelitian menemukan bahwa hubungan diantara keduanya adalah lemah, namun demikian banyak juga hasil penelitian bahwa hubungan diantara keduanya adalah kuat Koesmono(2005), Nuryadin (2005) dan Komariah (2006).
2. Sebagai tambahan referensi bagi peneliti-peneliti yang lain untuk dapat mengembangkan kemungkinan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pejabat struktural pemerintah di Kabupaten Kutai Kartanegara pada khususnya dan Kabupaten-kabupaten lain yang ada di Indonesia pada umumnya.
3. Secara spesifik dapat mengungkapkan faktor-faktor iklim dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja dan kinerja.

4. Secara Implementasi dari teori yang berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja pejabat struktural pemerintah.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis penelitian disertasi ini berdasarkan uraian sebelumnya adalah sebagai berikut :

1. Sebagai referensi bagi peneliti berikutnya, terutama dalam bidang iklim dan budaya organisasi pemerintah kabupaten yang berhubungan dengan kinerja.
2. Hasil penelitian ini akan memperluas wawasan dan sumbangan keilmuan dibidang manajemen sumberdaya manusia.
3. Sebagai suatu sumbangan teori terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang manajemen organisasi pemerintah khususnya Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara yang berhubungan dengan manajemen sumberdaya manusia dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

# **BAB 2**

# **TINJAUAN PUSTAKA**

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

Mankiw (2001:4) berpendapat bahwa ilmu ekonomi (*economics*) pada dasarnya adalah studi tentang bagaimana masyarakat mengelola sumber-sumber daya yang selalu terbatas atau langka. Berdasarkan definisi ini dapat dikatakan bahwa ilmu ekonomi pada dasarnya merupakan studi tentang perilaku manusia baik sebagai individu maupun kelompok atau organisasi dalam mengelola sumber daya yang selalu terbatas atau langka guna meningkatkan kesejahteraannya.

Lebih spesifik yang berkaitan dengan organisasi adalah ilmu ekonomi pembangunan (*development economics*) yang memiliki ruang lingkup lebih luas. Hal ini didukung pendapat Todaro *et al.* (2004:10) bahwa selain memperhatikan masalah efisiensi alokasi sumber daya produktif yang langka (atau tidak terpakai) serta berkesinambungan pertumbuhan dari waktu ke waktu, ilmu ekonomi pembangunan juga memperhatikan pada mekanisme-mekanisme ekonomi, sosial, politik dan kelembagaan, baik yang terkandung dalam sektor swasta (*private*) maupun yang terdapat pada sektor publik. Ilmu ekonomi pembangunan dapat dikatakan sebagai studi yang mempelajari tentang perilaku manusia baik sebagai individu maupun kelompok dalam mengelola sumber-sumber daya yang selalu terbatas dengan menjalankan mekanisme-mekanisme kelembagaan untuk meningkatkan kesejahteraannya.

Definisi pembangunan ekonomi adalah proses yang menyebabkan kenaikan pendapatan riil perkapita penduduk suatu negara dalam jangka panjang yang disertai oleh perbaikan sistem kelembagaan (Arsyad, 2002:6). Sistem kelembagaan dapat berbentuk suatu organisasi yang merupakan kesatuan sosial

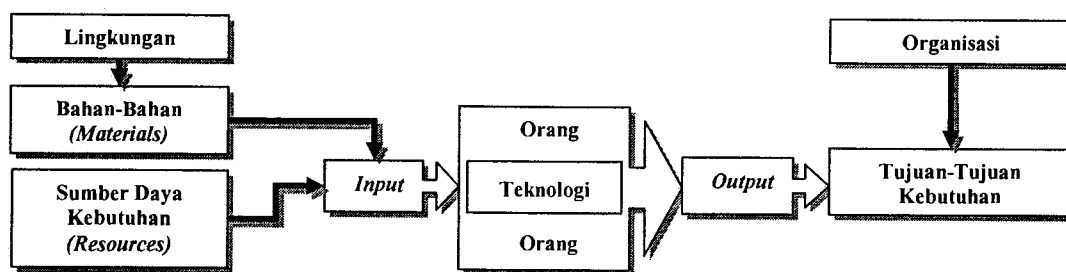


(*social entity*) yang mempunyai anggota dan tujuan tertentu. Hal ini sesuai dengan definisi organisasi adalah unit sosial yang dengan sengaja dikelola, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai suatu sasaran atau serangkaian sasaran bersama (Robbins,2006:4). Definisi ini didukung oleh Gibson *et al.* (1996:6) bahwa suatu organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang berfungsi mencapai sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Berarti organisasi merupakan sistem pengelolaan orang-orang sebagai sumber daya untuk mencapai tujuan (serangkaian tujuan) tertentu. Organisasi juga sebagai suatu sistem yang bersifat *real* dan dapat dirasakan eksistensi dengan elemen-elemennya, yaitu : adanya lebih dari dua orang, maksud untuk bekerjasama, pengaturan hubungan dan satu set tujuan yang ingin dicapai.

Schein berpendapat bahwa salah satu ide dasar konsep organisasi adalah usaha saling membantu (Mangkunegara, 2001:14). Konsep ini dapat dicermati pada masyarakat sebagai suatu organisasi dalam memenuhi kebutuhannya sehari-hari dengan saling membantu diantara mereka. Proses usaha melalui koordinasi sejumlah kegiatan individu dan membentuk suatu wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai secara sendiri.

Faktanya bahwa setiap individu tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dengan cara sendiri-sendiri. Problema ini dapat diatasi dengan cara mengkoordinasikan kegiatan sejumlah individu secara bersama-sama. Schein berpendapat pula bahwa organisasi dikatakan sebagai suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan, fungsi dan hierarki otoritas dan tanggung jawab (Mangkunegara, 2001:23). Tingkat keberhasilan dari penggunaan suatu organisasi lebih tinggi jika dibandingkan dengan usaha tersebut dilakukan secara individu.

Koordinasi ini merupakan bagian dari proses dalam manajemen. Hal ini sesuai dengan definisi manajemen adalah proses mengkoordinasi aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbins *et al.*, 2007:8). Artinya manajemen merupakan piranti yang dipergunakan untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja di dalam organisasi. Pada manajemen terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yakni : organisasi, manusia dan lingkungan karakteristik, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu (Gomes,1996:25). Definisi ini digambarkan melalui skema di bawah ini :



Sumber : Gomes (1996:25)

**Gambar 2.1**  
**HUBUNGAN ANTARA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN**

Pada gambar 2.1 bahwa suatu organisasi tidak dapat lepas dari pengaruh lingkungannya yang berperan sebagai sumber *input* untuk dan penerima *output* dari organisasi. Elemen manusia di dalam organisasi memiliki posisi yang strategis, karena peran manusia yang begitu besar. Hal ini sesuai dengan pendapat Gomes (1996) bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi. Berarti manusia dapat mengetahui *input* apa yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya. Memilih teknologi apa dan bagaimana metodenya yang paling tepat untuk memproses (transformasi) *input* menjadi *output* yang memenuhi keinginan pasar. Organisasi, lingkungan dan manusia di dalamnya merupakan sentral dan memiliki hubungan yang erat.

Berdasarkan definisi-definisi ilmu ekonomi, ilmu ekonomi pembangunan, organisasi dan manajemen sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa problema ekonomi erat hubungannya dengan problema perilaku manusia, manajemen dan organisasi. Perilaku yang dimaksud dalam hal ini adalah perilaku baik sebagai individu maupun kelompok yang bekerjasama dalam mengelola sumber daya untuk meningkatkan kesejahteraannya di dalam suatu organisasi yang selalu berkembang dan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Sementara manajemen yang dilaksanakan pada organisasi merupakan pemberdayaan sumber-sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Tujuan organisasi ini dapat dicapai secara efektif dan efisien jika faktor utamanya manusia sebagai sumber daya dalam organisasi diberdayakan dengan mengimplementasi fungsi-fungsi manajemennya serta dukungan sumber-sumber daya organisasi lainnya (Alwi, 2001:6). Berarti manusia merupakan sumber daya atau sumber daya manusia (SDM) di organisasi.

Kemampuan pemberdayaan dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi yang dinamakan kinerja. Hal ini sesuai dengan definisi kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien (Daft, 2006:13). Berarti kinerja selalu berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi, sehingga berkaitan pula dengan tujuan dan penggunaan sumber-sumber daya pada suatu organisasi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dasarnya adalah pendapat bahwa ada hubungannya antara budaya organisasi, iklim, perilaku, kinerja anggota dan kinerja organisasi (Wirawan, 2007:125). Perilaku organisasi yang dimaksud studi ini adalah kepuasan kerja dan motivasi kerja. Selanjutnya dapat dijelaskan pengertian dan hubungan antar variabel-variabel tersebut.

### 2.1.1. Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

#### 2.1.2.1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi secara etimologis berasal dari 2 (dua) kata bahasa Inggris, yaitu: *organizational* dan *climate* yang berarti organisasi dan iklim, sehingga *organizational climate* berarti iklim organisasi. Pengertian secara terminologi iklim organisasi bukan hal yang baru dan telah banyak penelitian yang mengemukakan definisi-definisi tentang iklim organisasi.

Tagiuri and Litwin (1968) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that is a. experienced by its members, b. influences their behavior, and c. can be described in terms of values of its particular set of characteristics (or attributes) of the organization”. Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan yang dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau atribut organisasi (Wirawan, 2007:121). Berarti iklim organisasi merupakan perasaan dan pengalaman terhadap lingkungannya.

Definisi ini iklim organisasi merupakan sebagai satu set kondisi organisasi yang bersifat obyektif, sebagai interpretasi individual yang bersifat subyektif dan sebagai karakteristik sebuah organisasi. Iklim yang dimaksud dalam hal ini adalah kondisi atau kualitas lingkungan internal kerja yang dapat mempengaruhi perilaku individu para anggota organisasi tersebut. Kualitas lingkungan kerja di sini bukanlah yang bersifat fisik saja tetapi juga lingkungan yang bersifat non fisik atau dengan kata lain adalah suasana. Perilaku para anggota organisasi sangat dipengaruhi oleh suasana organisasi tersebut.

Litwin *and* Stringer (1968) mengemukakan definisi adalah sebagai berikut :  
“...a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environmental. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in appropriate questionnaire”. Iklim organisasi merupakan konsep yang menggambarkan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat (Wirawan, 2007:121-122).

Kedua definisi tersebut pengertian iklim organisasi mengandung makna sebagai kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya. Hal ini berarti perilaku para anggota organisasi ini sangat tergantung iklim organisasi yang berlangsung di dalam organisasi tersebut. Definisi ini didukung oleh pendapat Timpe (1999:4), iklim organisasi yang disebut juga suasana organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka. Iklim atau suasana yang merupakan sifat lingkungan kerja dan dapat diukur.

Davis *and* Newstrom berpendapat bahwa iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka (Komariah, 2006). Lingkungan internal organisasi yang di dalamnya terdapat orang-orang yang bekerja dan dapat merasakan suasananya. Selanjutnya menurut yang dikemukakan oleh Field *and* Abelson bahwa pengertian ini dapat mengacu lingkungan suatu departemen, unit perusahaan yang penting seperti pabrik cabang, atau suatu organisasi secara keseluruhan (Davis *and* Newstrom, 1985:21). Berarti lingkungan internal adalah lingkungan dalam organisasi itu.



Owen (1991) mendefinisikan iklim organisasi sebagai : “...*study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organization*. Studi persepsi bahwa individu-individu mempunyai berbagai aspek lingkungan organisasi (Wirawan, 2007:122). Menurut definisi ini iklim organisasi merupakan studi persepsi individu tentang berbagai aspek lingkungan organisasinya. Berarti iklim organisasi sangat tergantung dengan berbagai aspek lingkungan organisasinya. Jika aspek lingkungan organisasi baik yang bersifat fisik maupun non fisik baik, maka dapat dikatakan iklim organisasinya baik pula.

Kemudian menurut Stringer (2002) mendefinisikan iklim organisasi sebagai “...*collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation*”. Iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Hal ini bermakna motivasi dapat muncul ditentukan oleh iklim organisasi yang berlangsung. Jika koleksi dan pola lingkungan organisasinya baik, maka motivasi yang muncul akan baik baik pula.

Wirawan (2007:122), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka secara bertahap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Berarti iklim merupakan kejadian-kejadian yang ada di internal organisasi yang mempengaruhi sikap dan perilaku.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat ditarik kata-kata kunci adalah sebagai berikut : suasana, perasaan, pengaturan yang bersifat fisik, berinteraksi, anggota organisasi, pelanggan, individu dari luar, sifat lingkungan kerja, persepsi kolektif, motivasi, peraturan-peraturan, pedoman

hubungan dan perilaku. Jadi iklim organisasi adalah keseluruhan perasaan yang merupakan suasana lingkungan kerja dari persepsi kolektif para anggota organisasi, pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan anggota organisasi berhubungan dengan anggota lainnya, pelanggan dan individu dari luar (individu dan kelompok) dalam mempengaruhi perilaku individu-individu.

#### 2.1.2.2. Dimensi-Dimensi Iklim Organisasi

Iklim organisasi menurut Downey *et al.* (1974) dalam penelitiannya menggunakan instrumen iklim organisasi dari Nunnaly (1967), terdiri dari 6 (enam) faktor atau dimensi, yaitu: (Komariah, 2006)

1. *Decision making*, persepsi karyawan tentang proses pengambilan keputusan dalam organisasi, struktur dan standar yang berhubungan dengan pengambilan keputusan;
2. *Warmth*, persepsi karyawan tentang rasa keakraban dan kepercayaan dalam organisasi yang dirasakan oleh karyawan;
3. *Risk*, tantangan yang dirasakan oleh personal dan resiko perusahaan dihubungkan dengan kesuksesan organisasi;
4. *Openness*, persepsi karyawan atas mudah atau sulitnya berhubungan dengan orang lain dalam organisasi;
5. *Reward*, rasa dimana dorongan manajemen dan pendekatan kemanusiaan adalah komponen penting dalam sistem *reward*; dan
6. *Structure*, persepsi karyawan terhadap kebijakan, struktur organisasi dan tanggung jawab adalah jelas.

Litwin *and* Stringer (Sobirin, 2007:144) mengatakan bahwa iklim organisasi memiliki sembilan dimensi, yaitu : struktur (*structure*), tanggungjawab (*responsibility*), penghargaan (*reward*), resiko (*risk*), keakraban (*warmth*), pendukung (*support*), standar (*standart*), konflik (*conflict*), dan identitas (*identity*).

Dimensi-dimensi iklim organisasi menurut Litwin *and* Stringer dan Downey *et al.* ini mempunyai lima perbedaan, yaitu : keterbukaan, pendukung, standar, konflik, dan identitas. Kedua-duanya menggunakan dimensi-dimensi, yaitu : pengambilan keputusan, struktur, penghargaan, resiko, dan keakraban.

Stringer (2002) mengemukakan bahwa ada enam dimensi iklim organisasi, yaitu : (Wirawan, 2007:133)

1. Struktur (*structure*), merefleksikan perasaan diorganisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi.
2. Standar-standar (*standards*), dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.
3. Tanggung jawab (*responsibility*) merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh organisasi lainya.
4. Penghargaan (*recognition*) mengindikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik.
5. Dukungan (*support*) merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung yang terus berlangsung di antara anggota kelompokkerja.
6. Komitmen (*commitment*) merefleksikan perasaan bangga anggota organisasi terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya maka definisi yang digunakan penelitian ini adalah definisi oleh Litwin *and* Stringer (1968), yaitu : iklim organisasi merupakan konsep yang menggambarkan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan dialami oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuesioner yang tepat (Wirawan, 2007:121-122).

Definisi ini digunakan karena perilaku mereka yang mengarah pada efektivitas organisasi ditentukan oleh kualitas lingkungan internal yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku organisasi. Perilaku organisasi berupa produktivitas, keabsenan, pengunduran diri dan kepuasan kerja karyawan. Indikator-indikator yang digunakan oleh Downey *et al.* (1974) yaitu : pengambilan keputusan (*Decision Making*), keakraban (*Warmth*), resiko (*Risk*), keterbukaan (*Openess*), penghargaan (*Reward*), dan struktur (*Structure*).

## 2.1.2. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

### 2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara etimologis berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu: *culture* dan *organizational* yang berarti budaya dan organisasi, sehingga *organizational culture* berarti budaya organisasi. Secara terminologi budaya organisasi bukan hal yang baru dan telah banyak penelitian yang mengemukakan definisi-definisi tentang budaya organisasi. Secara umum konsep atau definisi budaya organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu : (Sobirin, 2007:129)

1. *School of thought (mazhab)-ideational*, lebih melihat budaya organisasi dari apa di-*shared* (dipahami, dijiwai dan dipraktikkan bersama) anggota sebuah komunitas/masyarakat. Mazhab ini biasanya dianut oleh para *organization theorists* yang menggunakan pendekatan antropologi sebagai basisnya.
2. *Adaptationist school*, melihat budaya dari apa yang diobservasi baik dari bangun organisasi maupun dari orang-orang yang terlibat di dalamnya seperti pola perilaku dan cara berkomunikasi (budaya dari kulit luar organisasi). Pengikutnya para manajer dan praktisi bisnis yang memperlakukan budaya sebagai variable internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
3. Disamping kedua *mazhab* point 1. dan 2. tersebut, ada gabungan keduanya, yaitu : *realist school*. *Mazhab* ini berpandangan bahwa organisasi merupakan sesuatu yang kompleks yang tidak dapat dipahami hanya dari pola perilaku orang-orangnya saja tetapi juga sumber perilaku tersebut.

Berdasarkan ketiga uraian-uraian sebelumnya bahwa yang sesuai dengan studi ini adalah *mazhab adaptationist*. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa budaya organisasi sebagai variabel internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Beberapa ahli dari *mazhab adaptationist* seperti Hofstede (Luthans, 2006:125) memberikan pengertian bahwa : “*Culture could be defined as the interactive aggregate of common characteristics that influence a human group's response to its environment*”. Budaya dapat didefinisikan sebagai berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Budaya merupakan sekumpulan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan para anggota suatu kelompok yang mempengaruhi perilakunya.

Perilaku yang merupakan interaksi dari ciri-ciri kebiasaan baik dalam mempengaruhi kelompok-kelompok di dalam organisasi perlu dibudayakan. Hal ini dipertegas lagi oleh Nimran (1999:121) bahwa budaya organisasi adalah budaya merupakan sekumpulan dari keyakinan-keyakinan, harapan-harapan, dan nilai-nilai yang dianut bersama-sama oleh para anggota perusahaan dan disebarkan dari generasi yang satu ke generasi selanjutnya. Berarti bahwa budaya organisasi dapat dikatakan semua apa yang dianut dan disebarkan serta memberi arah kepada anggota-anggotanya dalam berperilaku.

Davis mengemukakan pendapat bahwa : “*Corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provide them with the rules for behavior in the organization*”. Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007:131). Berdasarkan definisi ini dapat ditarik kesimpulan bahwa pentingnya memahami budaya dari aspek perilaku (*behavior*). Budaya organisasi merupakan keyakinan dan tata nilai serta sebagai sumber inspirasi yang jujur kongritnya akan tercermin dari *clarity, consistency, and consensus* (kejelasan, konsistensi dan konsensus)



perilaku masing-masing individu di dalam organisasi, sehingga budaya organisasi tersebut menjadi aturan atau pedoman bagi para anggotanya bagaimana berperilaku. Tingkat kebersamaan ini merupakan sistem yang paling penting bagi suatu organisasi.

Schwartz *and* Davis (1981) mendefinisikan budaya organisasi sebagai "... *a pattern of beliefs and expectations shared by organization's members. These beliefs and expectations produce norms that powerfully shape the behavior of individuals and groups in organization.*" Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang dengan kuat membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi (Wirawan, 2007:8). Pola itu dapat mempengaruhi perilaku individu dan kelompok anggota organisasi.

Robbins (1990) mendefinisikan budaya organisasi sebagai merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Berarti budaya organisasi adalah sesuatu sistem makna yang dianut anggota organisasi secara bersama dan menjadikan budaya tersebut ciri-ciri dari organisasi. Budaya ini melekat pada setiap individu-individu yang menjadi anggota di dalam suatu organisasi tersebut.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya terdapat kata-kata kunci adalah sebagai berikut : asumsi, kepercayaan, ideologi-ideologi, norma-norma, kebersamaan, aturan-aturan, pedoman-pedoman harapan-harapan, *shared*, dan *internal integration*. Jadi budaya organisasi adalah kumpulan yang merupakan sistem dari keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, ideologi-ideologi, dan norma-norma yang dianut secara bersama-sama, pedoman berperilaku para anggota organisasi dan disebarkan dari generasi yang satu ke generasi selanjutnya.

### 2.1.3.2. Dimensi-Dimensi Budaya Organisasi

Dimensi-dimensi budaya organisasi adalah unsur-unsur, faktor-faktor dan sifat atau karakteristik variabel budaya organisasi (Wirawan, 2007:128). Berarti terdapat banyaknya variabel yang terkandung dalam budaya organisasi, hal ini yang memungkinkan semakin meluasnya penjelasan tentang unsur, faktor dan karakteristik yang dapat menjadi dimensi-dimensi budaya organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah : (Luthans, 2006:125)

1. Aturan perilaku yang diamati. Aturan berinteraksi yang berkaitan rasa hormat dan cara berperilaku para anggota organisasi.
2. Norma. Standar perilaku dan mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan dilakukan
3. Nilai Dominan. Merupakan nilai-nilai utama
4. Filosofi. Kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi
5. Aturan. Pedoman keta berkaitan pencapaian perusahaan.
6. Iklim organisasi. Keseluruh perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara berinteraksi dan berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Dari enam karakteristik ini terdapat iklim organisasi yang merupakan bagian dari perilaku organisasi yang menjadi karakteristik budaya organisasi. Selanjutnya Kreitner *and* Kinicki (2005:285) berpendapat bahwa terdapat enam karakteristik umum dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut : "*Collective, Emotionally charged, Historically based, Dynamic, Inherently symbolic, and Inherently fuzzy*". Keenam karakteristik itu melekat pada organisasi dan para anggotanya sebagai identitas organisasi, sehingga menjadi karakteristiknya.

Robbins (Chatab, 2007:28) ada tujuh dimensi budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*),
2. Perhatian pada detail (*attention to detail*),
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*),
4. Orientasi kepada para individu (*people orientation*),
5. Orientasi tim (*team orientation*),
6. Keagresifan (*aggressiveness*) dan
7. Kemantapan (*stability*).

Dimensi-dimensi utama budaya organisasi menurut Hofstede, Reynolds dan Denison adalah sebagai berikut : Sobirin (2007:187)

1. Dimensi budaya organisasi menurut Hofstede, yaitu : *process oriented vs. result oriented, employee oriented vs. job oriented, parochial vs. professional, open system vs. close system, loose control vs. tight control, normative vs. pragmatis.*
2. Dimensi budaya organisasi menurut Reynolds: berorientasi eksternal vs. internal, berorientasi pada tugas vs. aspek sosial, menekankan pada pentingnya *safety vs. berani menanggung resiko, menekankan pada pentingnya conformity vs. individuality, pemberian reward berdasarkan kinerja individu vs. kinerja kelompok, pengambil keputusan secara individual vs. keputusan kelompok, pengambil keputusan secara terpusat (centralized) vs. decentralized, menekankan pentingnya perencana vs. ad hoc, menekankan pada pentingnya stabilitas organisasi vs. inovasi organisasi, mengarahkan karyawannya untuk berkooperatif vs. berkompetisi, menekankan pada pentingnya organisasi yang sederhana vs. kompleks, prosedur bersifat formal vs. informal, menuntut karyawan sangat loyal kepada organisasi vs. tidak mementingkan loyalitas dan ignorance vs. Knowledge*
3. Dimensi budaya organisasi menurut Denison :
  - a. *Involvement* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.
  - b. *Consistency* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
  - c. *Adaptability* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan kemampuan anggota organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
  - d. *Mission* adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh, fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Berdasarkan pendapat-pendapat ini dapat dijelaskan bahwa ketiga karakteristik-karakteristik atau dimensi-dimensi tersebut seharusnya mendukung terciptanya kinerja karyawan dan organisasi menjadi lebih baik atau efektif. Kinerja dapat meningkat melalui penerapan budaya organisasi yang ada dan oleh para anggota-anggota organisasi sehingga organisasi menjadi lebih efektif. Ketiga dimensi ini, hanya dimensi menurut Denison berhubungan dengan efektivitas organisasi. Hal ini disebabkan faktor-faktor : (Sobirin, 2007:194)

1. Efektivitas adalah fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan para anggota organisasi.
2. Efektivitas adalah fungsi dari nilai-nilai inti dan keyakinan (*core and beliefs*) organisasi yang diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik organisasi.
3. Efektivitas adalah fungsi dari kebijakan dan praktik organisasi
4. Efektivitas adalah fungsi dari hubungan antara nilai-nilai inti dan keyakinan organisasi, kebijakan dan praktik organisasi dan lingkungan organisasi.

### 2.1.3.3. Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Ndraha (2003:45), berpendapat bahwa pada umumnya fungsi-fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota masyarakat.
2. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas ini terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politik dan ekonomi, dan perubahan nilai-nilai di dalam masyarakat. Perbedaan dan identitas budaya dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintahan di berbagai bidang.
3. Sebagai sumber. Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan, dan sumber daya. Budaya dapat menjadi komoditi ekonomi, seperti wisata budaya.
4. Sebagai kekuatan penggerak. Apabila budaya terbentuk melalui proses belajar-mengajar (*learning process*), maka budaya tersebut dinamis, *resilient*, tidak statis, dan tidak kaku.
5. Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
6. Sebagai warisan. Budaya disosialisasikan dan diajarkan kepada generasi berikutnya. Isu ini dijadikan tema sentral dari *International Conference on Tourism and Heritage Management* di Yogyakarta pada tanggal 28-30 Oktober 1996.
7. Sebagai substitusi (pengganti) formalisasi. Hal ini berarti bahwa tanpa diperintahkan, orang akan melakukan tugasnya.
8. Sebagai mekanisme untuk adaptasi terhadap perubahan. Dilihat dari sudut ini, pembangunan seharusnya merupakan proses budaya.
9. Sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan negara sehingga terbentuk *nation-state*.

Berarti fungsi budaya organisasi sebagai pengikat, identitas dan citra, sumber, kekuatan penggerak, pola perilaku, warisan, substitusi formalisasi, mekanisme dan proses membuat suatu organisasi menjadi operasional.

Selanjutnya pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2006:725-726) bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, yang berarti budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya;
2. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang;
3. Budaya membawa suatu rasa identitas ke para anggota organisasi;
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi yang bersangkutan dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan apa yang harus dilakukan oleh para karyawan; dan
5. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial;

Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan pengendali yang dapat mengarahkan dan membentuk sikap perilaku para anggota organisasi. Berarti dengan mencermati fungsi-fungsi tersebut para anggota organisasi dapat berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi sebelumnya, maka studi ini menggunakan definisi oleh Davis bahwa budaya perusahaan atau organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi. Hal ini disebabkan efektivitas organisasi ditentukan oleh budaya organisasi yang memberikan makna bagi para anggota organisasi tersebut. Indikator yang digunakan sama dengan yang digunakan oleh Denison, yaitu : partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan (*Involvement*), kesepakatan karyawan terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi (*Consistency*), kemampuan karyawan dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi (*Adaptability*), dan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus (*Mission*).



### 2.1.3. Iklim Dan Budaya Organisasi (Perbedaan, Persamaan dan Hubungan)

#### 2.1.3.1. Perbedaan Iklim Organisasi Dengan Budaya Organisasi

Schwartz dan Davis mengemukakan pendapat bahwa apapun budaya organisasi adalah yang bukan iklim organisasi (Denison, 1996). Berarti budaya organisasi dan iklim organisasi sangat berbeda dengan jelas. Budaya organisasi menunjukkan struktur dalam organisasi yang berakar pada nilai-nilai, kepercayaan dan asumsi yang dikembangkan dan dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan perannya. Sebaliknya iklim organisasi merupakan lingkungan yang relatif statis yang berakar pada sistem nilai-nilai organisasi (Wirawan, 2007:125). Budaya organisasi mengacu kepada struktur yang dalam, berakar dari nilai, keyakinan dan asumsi yang dimiliki oleh anggota organisasi, sebaliknya iklim organisasi mengacu kepada aspek lingkungan dari budaya yang secara sadar dipahami oleh organisasi (Sedarmayanti, 2007:75). Kedua pendapat tersebut berarti budaya sangat berbeda dengan iklim organisasi.

Perbedaan iklim organisasi dengan budaya organisasi adalah sebagai berikut : Sobirin (2007:142-147)

1. Kerangka pikir (*construct*) ke-duanya secara konseptual berbeda.
2. Landasan teori yang digunakan iklim organisasi adalah *Lewin's field theory of social science*. Sedangkan budaya organisasi landasan teori yang digunakannya adalah teori konstruksi sosial (*social construction theory*).
3. Penelitian yang berkaitan dengan iklim organisasi pada umumnya menggunakan pendekatan yang biasa digunakan dalam penelitian psikologi sedangkan budaya organisasi pada umumnya menggunakan pendekatan yang biasa digunakan dalam penelitian antropologi dan sosiologi.

4. Konsep iklim organisasi berasal dari konsep iklim sosial, sedangkan budaya organisasi berasal dari konsep budaya.
5. Konsep iklim organisasi yang berakar pada disiplin ilmu psikologi, sedang domain budaya organisasi adalah disiplin ilmu antropologi dan sosiologi.
6. Menurut Letwin dengan teorinya yang berbentuk persamaan, yaitu :  $B = f(P, E)$   
Dimana :  $B = Behavior$  (perilaku manusia);  $P = Person$  (manusia); dan  $E = Environment$  (lingkungan). Interpretasi persamaan ini bahwa manusia dan lingkungan merupakan dua variabel terpisah. Budaya organisasi memahami manusia bagian dari lingkungan (masyarakat) yang tidak dapat dipisahkan.

Untuk jelasnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini :

**Tabel 2.1**  
**KARAKTERISTIK DALAM PERSPEKTIF PENELITIAN**  
**BUDAYA ORGANISASI DAN IKLIM ORGANISASI**

No.	Perbedaan ( <i>Differences</i> )	Budaya ( <i>Culture</i> ) Literature	Iklim ( <i>Climate</i> ) Literature
1.	Epistemologi ( <i>Epistemology</i> )	Konstektual dan <i>idiografic</i>	Komparatif dan <i>nomothetic</i>
2.	Sudut pandang ( <i>point of view</i> )	<i>Emic</i> (sudut pandang obyek yang diteliti)	<i>Etic</i> (sudut pandang peneliti)
3.	Metodologi ( <i>Methodology</i> )	Oservasi lapangan dan data kualitatif	Survei dan data kuantitatif
4.	Level of analysis	Asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi	Pada tingkat permukaan
5.	Orientasi waktu ( <i>Temporal Orientation</i> )	Evolutif historis ( <i>Historical evolution</i> )	<i>Ahistorical Snapshot</i> (tidak mempertimbangkan dimensi waktu)
6.	Landasan teori ( <i>Theoretical foundations</i> )	Teori konstruksi sosial : <i>critical theory</i>	Teori sosial ( <i>social theory</i> ) Kurt Lewin
7.	Disiplin ilmu ( <i>Disciplin</i> )	Antropologi dan Sosiologi ( <i>Sociology and anthropology</i> )	Psikologi ( <i>Psychology</i> )

Sumber : Denison (1996:625)

### 2.1.3.2. Persamaan Iklim Organisasi Dengan Budaya Organisasi

Pada batas-batas tertentu kedua konsep itu memiliki persamaan berikut :

Fenomena yang ingin diungkapkan adalah lingkungan internal organisasi; *Content* dan substansi, yaitu pemahaman melalui dimensi-dimensinya, secara *overlap* menggunakan metodologi dan epistemologi yang sama (bersifat *convergen*)

berupaya untuk mengintegrasikan orang-orang di dalam organisasi agar memiliki sudut pandang yang sama dalam memahami fenomena lingkungan internal organisasi; alasan dibangunnya kedua teori ini adalah untuk mengatasi isu-isu sentral yang dihadapi organisasi, yaitu masalah *social contexts*, memahami organisasi sebagai fenomena yang multilevel dan menghadapi masalah hubungan antara organisasi dengan konstituennya sebagai bagian darinya; dan pentingnya peran orang-orang yang ada dalam organisasi (para aktor) dalam menyikapi upaya organisasi untuk memahami lingkungannya. Simak pada Tabel 2.2 di bawah ini :

**Tabel 2.2**  
**TITIK TEMU BUDAYA ORGANISASI DENGAN IKLIM ORGANISASI**

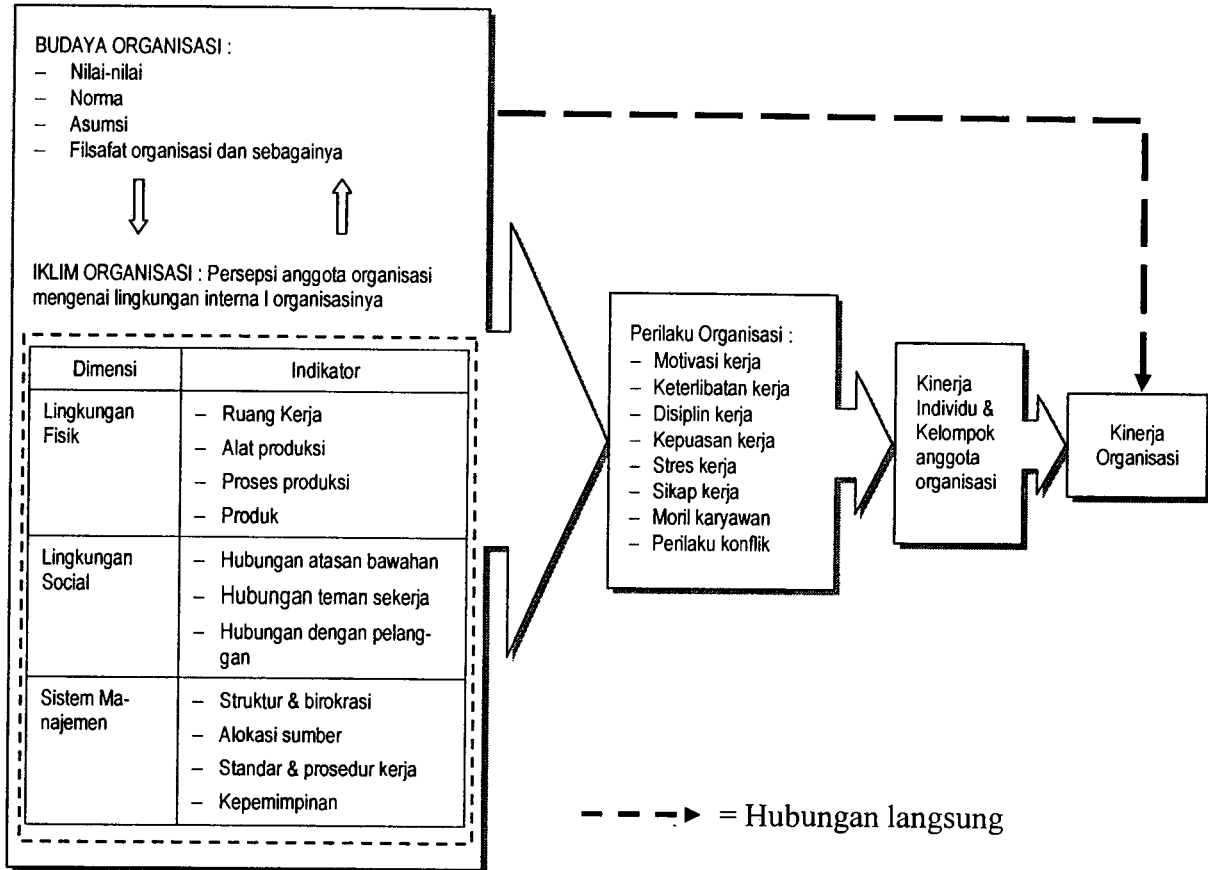
No.	Bidang Titik Temu	Contoh Persamaan
1.	Definisi fenomena	Keduanya fokus pada lingkungan psikologis internal sebagai suatu holistik yang mendefinisikan konteks sosial
2.	Isu sentral teoritis	a. Dilema bersama : konteks diciptakan oleh interaksi, tetapi konteks menentukan interaksi b. Definisi domain sangat bervariasi bagi setiap teoritikus c. Dinamis antara keseluruhan dan bagian-bagian : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis lapisan mutipel</li> <li>• Analisis dimensi-dimensi versus holitis</li> <li>• Subbudaya versus budaya kesatuan.</li> </ul>
3.	Isi dan substansi	<i>Overlaps</i> antara dimensi-dimensi yang diteliti oleh peneliti budaya kuantitatif dan studi-studi awal oleh para peneliti iklim organisasi
4.	Epistemologi dan metode	Semakin banyaknya studi kuantitatif budaya dan iklim organisasi kualitatif
5.	Fondasi teoritis	a. Akar penelitian budaya organisasi adalah konstruksi organisasi b. Akar penelitian iklim organisasi adalah teori lapangan Lewin c. Semakin banyak studi yang menyalangkan/mengkombinasikan tradisi ini

Sumber : Denison (1996:626)

### 2.1.3.3. Hubungan Iklim Organisasi Dengan Budaya Organisasi.

Sebagai suatu konsep budaya organisasi mempunyai pengertian yang berbeda dengan iklim organisasi walaupun keduanya saling berhubungan (Wirawan, 2007:124). Struktur budaya organisasi berakar pada nilai-nilai, norma, kepercayaan, dan asumsi organisasi. Budaya organisasi relatif tetap, dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dan pribadi anggota organisasi.

Sedangkan iklim organisasi menggambarkan lingkungan internal organisasi dan berakar pada budaya organisasi. Iklim organisasi bersifat relatif sementara dapat berubah dengan cepat. Untuk jelasnya dapat dicermati Gambar 2.2 di bawah ini :



Sumber : Modifikasi Wirawan (2007:124)

**Gambar 2.2**  
**HUBUNGAN BUDAYA, IKLIM, KINERJA ANGGOTA**  
**DAN KINERJA ORGANISASI**

Pada penelitian ini variabel iklim organisasi dibedakan dengan variabel budaya organisasi. Untuk analisa selanjutnya hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel budaya organisasi diasumsikan tidak ada karena keduanya merupakan variabel eksogen. Hal ini berdasarkan asumsi analisa SEM bahwa antara variabel eksogen tidak terjadi hubungan saling mempengaruhi atau tidak ada multikolinieritas antar variabel (Hair *et al.*, 1992).

## 2.1.4. Motivasi Kerja (*Work Motivation*)

### 2.1.4.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi secara etimologis berasal dari kata bahasa Latin, yaitu: *movere* yang berarti "pindah". Pada konteks ini, motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Kreitner and Kinicki, 2005:248). Berarti motivasi merupakan proses psikologis para anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Selanjutnya secara terminologi Nimran (2001:54) motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Berarti motivasi mempunyai karakteristik pokok, yaitu : usaha, kemampuan yang kuat dan arah/tujuan.

Robbins (2002:55) berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Manusia yang ingin memenuhi kebutuhannya berada dalam kondisi tertekan, maka untuk mengurangi tekanan ini mereka melakukan aktivitas. Semakin besar tekanan, semakin banyak aktivitas yang dilakukan untuk mengurangi tekanan itu. Hal ini berarti manusia didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan dengan melakukan aktivitas-aktivitas, yang dikarenakan adanya tekanan berbeda-beda pada setiap orang.

Luthans (Komariah, 2006) motivasi kerja (*work motivation*) adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Berarti motivasi merupakan kondisi seseorang dalam keadaan tertekan yang berhubungan dengan fisiologis dan psikologis baik dari luar maupun dalam, sehingga motivasi



munculnya dari dalam individu dan tingkat sosial seseorang. Tujuan motivasi adalah tercapai kepuasan kerja dan memperbaiki kinerja organisasi.

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson, 1997:185). Konsep ini membedakan dalam intensitas perilaku dan menunjukkan arah tindakan seseorang. Motivasi mendorong orang berperilaku sesuai dengan dorongan tersebut, sedangkan menurut Cormick definisi motivasi kerja adalah sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarah dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja (Mangkunegara, 2002:94). Berarti motivasi merupakan kondisi yang dapat membangkitkan perilaku karyawan.

Herpen *et al.* (2002) membedakan motivasi, yaitu : motivasi *intrinsik* dan *extrinsik* yang merupakan sesuatu yang sama-sama mempengaruhi seseorang dalam pekerjaannya. Gabungan *insentive* intrinsik dan ekstrinsik merupakan kesepakatan yang ditetapkan dan berhubungan dengan psikologi seseorang. Seseorang memenuhi kebutuhannya akan berperilaku sesuai dengan dorongan dan apa yang mendasari perilakunya. Faktanya motivasi merupakan konsep yang dapat menjelaskan tentang kebutuhan, keinginan dan menunjukkan arah tindakan seseorang. Motivasi ini akan timbul apabila didukung oleh faktor-faktor yang menjadi indikator utamanya, yaitu : *compensation* dan *expectancy*. Seseorang akan mengalami motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam kehidupannya sehari-hari.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses penggabungan alasan-alasan seseorang yang berupa dorongan untuk berperilaku dan bekerja sesuai dengan keinginannya memenuhi kebutuhannya dikarenakan insentif upah, hubungan manusia dan kepuasan serta saling berhubungan.

### 2.1.4.2. Teori Motivasi Kerja

Campbell *et al.* mengemukakan bahwa teori motivasi terbagi ke dalam dua kategori : (Gibson, 1997:186)

- a. Teori Kepuasan : memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan spesifik yang memotivasi orang. Teori kepuasan memusatkan diri pada kebutuhan individu di dalam menjelaskan kepuasan kerja, perilaku kerja dan imbalan. Teori tersebut menyatakan bahwa defisiensi kebutuhan di dalam diri individu memicu suatu respons perilaku. Ada empat pendekatan kepuasan kerja, yaitu : *Maslow's need hierarchy*, *Alderfer's ERG Theory*, *Herzberg's Two-Factor Theory*, dan *Mc Clelland's named Need Theory*.
- b. Teori Proses (*process theory*): menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku di dorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Ada tiga teori proses yaitu *expectancy theory*, teori penguatan, *equity theory* dan *goal-setting theory*.

Untuk jelas selanjutnya dapat disimak pada Tabel 2.3 di bawah ini :

**Tabel 2.3**  
**SUDUT PANDANG MANAJERIAL TERHADAP**  
**TEORI KEPUASAN DAN TEORI PROSES MOTIVASI**

Dasar Teoritis	Penjelasan Teoritis	Penemu Teoritis	Aplikasi Manajerial
Kepuasan	Memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam diri orang yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku	<b>Maslow</b> -hirarki kebutuhan lima tingkat <b>Alderfer</b> -hirarki tiga tingkat (ERG) dapat disimpulkan <b>Herzberg</b> -dua faktor utama yang disebut motivator higienis <b>Mc Clelland</b> -tiga kebutuhan yang dipelajari dan diperoleh dari budaya : Prestasi afiliasi dan kekuasaan	Manajer perlu menyadari perbedaan dalam kebutuhan, keinginan dan tujuan karena setiap individu adalah unik dalam banyak hal
Proses	Menggambarkan penjelasan dan menganalisa bagaimana perilaku digiatkan, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan	<b>Vroom</b> -sebuah teori pengharapan pilihan <b>Skinner</b> -teori penguatan yang memperhatikan proses belajar yang terjadi sebagai konsekuensi perilaku <b>Adams</b> -teori keadilan berdasarkan perbandingan yang dibuat individu <b>Locke</b> -teori penetapan tujuan yang menganggap tujuan dan keinginan disadari merupakan faktor penentu perilaku	Para manajer perlu memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan preferensi, imbalan dan pencapaian

Sumber : Gibson *et al.* (1997:190)

Teori Kepuasan, teori ini pada dasarnya berusaha untuk menentukan, menjelaskan apa yang memotivasi orang, mengidentifikasi kebutuhan kedudukan seseorang dan apa kendala-kendala untuk memahami serta memotivasi orang-orang di tempat kerja. Unsur yang ada dalam motivasi dianggap merupakan suatu kebutuhan pada tingkat tinggi misalnya bertanggung jawab, pengakuan, kesempatan berprestasi dan maju (Herzberg), penghargaan dan aktualisasi diri (Maslows) dan pengembangan pribadi dan pertumbuhan (Alderfer).

*Maslows Hierarchy of Needs*, kebutuhan manusia ada lima tingkatan dan kebutuhan-kebutuhan memotivasi seseorang disusun secara hirarki. Apabila suatu tingkat kebutuhan yang ada telah dipenuhi, maka kebutuhan tersebut tidak lagi memotivasi dan tingkat kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya memotivasi seseorang. Hirarki ini menjelaskan hirarki kebutuhan manusia yang tersusun mulai dari kebutuhan yang paling mendasar sampai kebutuhan yang paling tinggi sebagaimana hipotesisnya bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan dan dua tingkatan kebutuhan, karena tiap kebutuhan dipenuhi secara berurutan.

Kebutuhan tingkat rendah, dipenuhi secara eksternal : a. Kebutuhan fisiologis, berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan primer : lapar, haus, mengantuk dan seks; b. Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan emosional dan fisik; c. Kebutuhan perasaan memiliki atau sosial, berhubungan dengan kebutuhan kasih sayang dan afiliasi. Kebutuhan tingkat tinggi, dipenuhi secara internal : d. Kebutuhan penghargaan : kekuasaan, prestasi dan status, merupakan kebutuhan yang lebih tinggi dari yang lainnya; e. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan puncak dari semua kebutuhan manusia dan berarti merupakan unsur motivasi seseorang untuk mengubah persepsi dalam dirinya

menjadi kenyataan : psikologis dan keamanan (Robbins, 2006:214-246). Cermati pada Tabel 2.2 di bawah ini :

**Tabel 2.4**  
**TINGKAT DAN CARA PEMENUHAN KEBUTUHAN,**  
**DISKRIPSI DAN CONTOH-CONTOH**

Tingkat (Level) dan Cara Pemenuhan Kebutuhan	Tingkat Kebutuhan (Need Level)	Diskripsi (Description)	Examples of how needs are met or satisfied in an organization
Highest Level Needs (Tingkat Tinggi) dan Kebutuhan yang dipenuhi secara internal	1. Self actualization needs (kebutuhan aktualisasi diri)	The needs to realize one's full potential as a human being	By using one's skill and abilities to the fullest and striving to achieve all that one can on a job
	2. Esteem Needs (kebutuhan penghargaan)	The needs to feel good about oneself and one's capabilities, to be respected by others, and to receive recognition and appreciation	By receiving promotions at work and being recognized for accomplishments on the job
	3. Belongingness needs (kebutuhan sosial)	The needs for social interaction, friendship, affection, and love	By having goods relations with co-workers and supervisors, being a member of a cohesive work group, and participating in social functions such as company picnics and holiday parties
Lowest Level Needs (Tingkat Rendah) dan Kebutuhan yang dipenuhi secara eksternal	4. Safety needs (kebutuhan keamanan)	The needs for security, stability, and a safe environment	By receiving job security, adequate medical benefits, and safe working conditions
	5. Physiological needs (kebutuhan psikologis)	The needs for things such as food, water, and shelter that must be met in order for an individual to survive	By receiving a minimum level of pay that enables a workers to buy food and clothing and have adequate housing

Sumber : Modifikasi George and Jones (2002:190)

*Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation* (Luthans, 2006:280-297)

mengembangkan teori muatan dalam motivasi kerja, dilakukan oleh Herzberg's yang mana individu memiliki rasa senang dan tidak senang, orang yang senang dengan pekerjaannya dikaitkan dengan muatan kerja dan orang yang merasa tidak senang dengan pekerjaannya berkaitan dengan konteks kerja. Faktor pemuas bagi seseorang disebut motivator-motivator dan faktor yang menyebabkan tidak puas disebut faktor higienis, kedua faktor ini dikenal dengan teori dua faktor dalam motivasi Herzberg. Menurutnya hanya dengan pekerjaan yang menantang dapat memberikan kesempatan untuk berprestasi, adanya pengakuan, tanggungjawab, kemajuan dan pertumbuhan yang dapat memotivasi personil.

*Alderfer's ERG Theory* (Luthans, 2006:280-297) suatu pengembangan terhadap teorinya Herzberg dan khususnya Maslow dalam motivasi kerja muncul teori *ERG* Alderfer. Alderfer mengemukakan bahwa ada nilai dalam mengelompokkan kebutuhan-kebutuhan dan ada perbedaan mendasar antara kebutuhan-kebutuhan pada tingkat rendah dengan tingkat tinggi, yaitu :

- a. *Existence* (keberadaan) berkenaan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan, fisiologis);
- b. *Relatedness* (hubungan) menekankan pentingnya hubungan-hubungan antar pribadi dan sosial;
- c. *Growth* (pertumbuhan) berkenaan dengan kebutuhan intrinsik individu untuk pengembangan pribadi.

Alderfer menyampaikan dengan menekankan bahwa kebutuhan seseorang merupakan serangkaian kesatuan kebutuhan.

*The Process Theories of Work Motivation* (Luthans, 2006:280-297) teori ini menekankan kepada kognitif yang berjalan di dalam motivasi dan hubungan antara individu yang satu dengan yang lainnya. Pada teori proses ini adanya pengharapan membuat kontribusi dalam memahami proses-proses yang kompleks pada motivasi kerja. *Vrooms, Expectancy Theory of Motivation*, teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara dan *output* tertentu, bergantung pada kekuatan pengharapan dan daya tarik *output* itu bagi individu tersebut. Fokus teori ini pada tiga hubungan, yaitu :

- a. Hubungan upaya-kinerja, dipersepsikan yang mengeluarkan sejumlah upaya akan mendorong kinerja;
- b. Hubungan kinerja-imbalan, sejauh mana meyakini bahwa berkinerja akan mendorong tercapainya *output*; dan
- c. Hubungan imbalan-sasaran pribadi, sejauh mana imbalan-imbalan memenuhi kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan.

Kunci teori ini adalah pemahaman sasaran individu dan

keterkaitan antara upaya dan kinerja, antara kinerja dan imbalan, dan akhirnya antara imbalan dan dipuaskannya masing-masing sasaran. Teori ini dalam motivasi kerja memiliki hal yang mendasar yaitu konsep-konsep kognitif. Teori pengharapan sebagai alternatif untuk model-model muatan dalam motivasi kerja. Konsep-konsep Valensi Instrumentalitas *Expectancy* (VIE), yaitu :

- a. Valensi diartikan sebagai kekuatan dari suatu pilihan individu untuk suatu hasil tertentu, agar valensi bersifat positif seseorang harus memilih mencapai hasil daripada tingkat mencapainya, valensi sama dengan nol apabila individu tidak tertarik terhadap hasil dan valensi bersifat negatif ketika individu tidak tertarik;
- b. Instrumentalitas artinya dari hasil tingkat pertama seseorang mengharapkan untuk memperoleh hasil pada tingkat kedua.
- c. *Expectancy* artinya pengharapan merupakan keadaan kognitif (kejiwaan) atau persetujuan tentang sifat dari kondisi (keadaan). Pengharapan berhubungan dengan usaha memperoleh hasil tingkat pertama dari hasil tingkat kedua dan begitupula seterusnya.

*Porter Lawler Model* (Luthans, 2006:280-297) persoalan antara kepuasan kerja dan kinerja sudah muncul sejak adanya gerakan hubungan-hubungan antar manusia. Di dalam teori muatan tersirat adanya bahwa kepuasan mengarah kepada kinerja dan ketidakpuasan menurunkan kinerja. Porter Lawler menyatakan bahwa proses kognitif dalam persepsi memainkan suatu peran sentral bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja berhubungan secara langsung dengan suatu model motivasi. Kinerja mengarah kepada kepuasan kerja serta membuktikan pentingnya penghargaan-penghargaan dalam hubungannya antara kinerja dan kepuasan kerja tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja dan kepuasan akan mempunyai hubungan erat ketika penghargaan yang dibuat untuk menciptakan kepuasan agar kinerja menjadi positif.

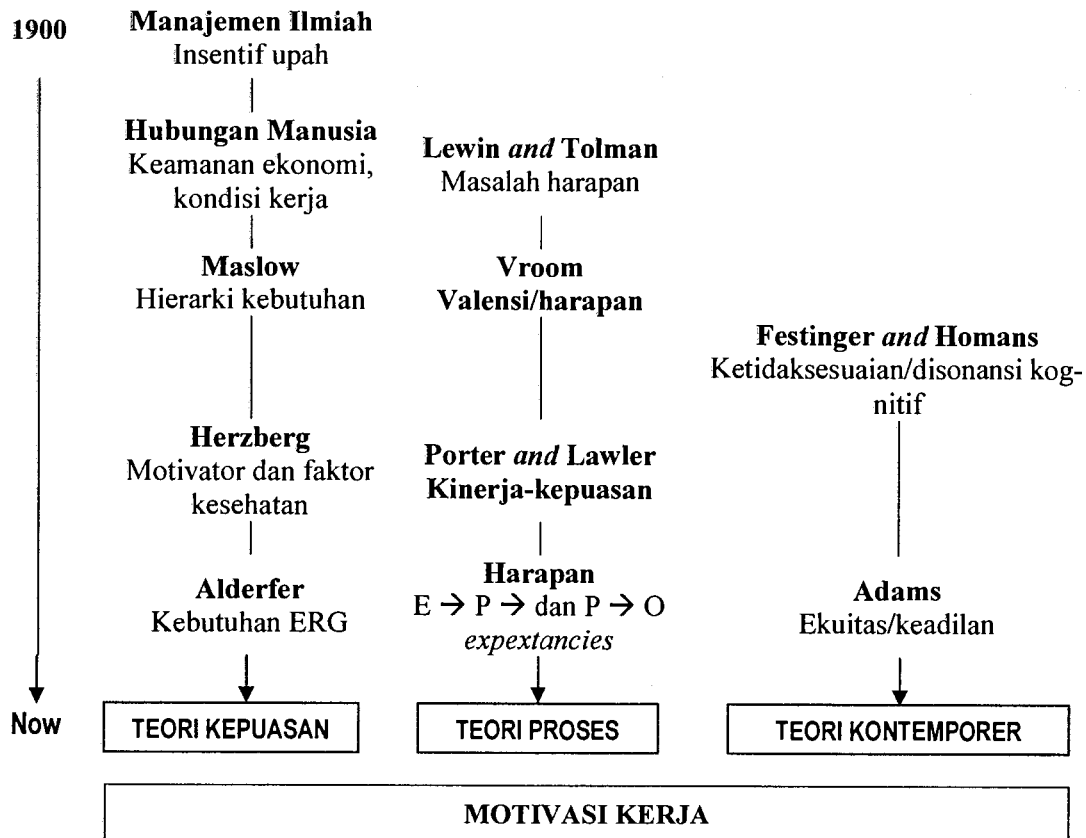


Teori Kebutuhan *McClelland* (Luthans, 2006:280-297) dikemukakan oleh David McClelland *et al.* Fokus teori ini pada tiga kebutuhan, yaitu : a. Kebutuhan akan prestasi (*nAch-achievement need*) : dorongan untuk unggul, berprestasi berdasar standar dan berusaha keras sukses; b. Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow-need for power*): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku sedemikian rupa dan tidak akan berperilaku sebaliknya; b. Kebutuhan akan kelompok pertemanan (*nAff-need for affiliation*) : hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah/akrab.

Luthans (2006:279); mengelompokkan teori motivasi berdasarkan pendekatan utama, yaitu :

- a. Teori Kepuasan (*content*):
  - Pelopor manajer ilmiah, Frederick W. Taylor, Frank Gilberth, and Henry L. Gantt mengajukan model insentif upah untuk memotivasi pekerja.
  - Gerakan hubungan manusia
  - Gerakan kepuasan (Teori kepuasan) dari Maslow, Herzberg, dan Alderfer
- b. Teori Proses
  - Berdasarkan konsep kognitif harapan, teori proses paling berhubungan dengan karya Victor Vroom, Lyman Porte, dan Ed Lawler.
- c. Teori Komtemporer
  - Teori ekuitas dan keadilan organisasi/prosedur.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pada pengelompokkan teori tersebut berdasarkan pendekatan motivasi kerja. Jadi seseorang akan termotivasi jika dia merasa puas terhadap pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya ini berdasarkan teori kepuasan. Begitu pula seseorang akan termotivasi jika apa yang diharapkan olehnya akan tercapai dengan melaksanakan pekerjaan berdasarkan teori proses. Untuk jelasnya teori-teori tersebut dapat dicermati pada Gambar 2.3. pada halaman 52 :



**Gambar 2.3**  
**PERKEMBANGAN TEORITIS MOTIVASI KERJA**

#### 2.1.4.3. Dimensi-dimensi Motivasi Kerja

Herzberg mengemukakan pendapat bahwa dimensi motivasi kerja berdasarkan teori dua faktor terdiri dari faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfiers (intrinsic motivation)* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfiers or extrinsic motivation* (Luthans, 2006:279). Berarti ada dua jenis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam suatu organisasi, yaitu : faktor berasal dari luar diri seseorang dan faktor yang berasal dari dalam diri seseorang.

Kedua faktor tersebut diuraikan secara rinci sebagai berikut : Faktor pemuas (*motivation factor*), yaitu : kesempatan promosi, kesempatan berkembang, pengakuan, tanggungjawab dan prestasi, sedangkan faktor pemelihara

(*maintenance factor*), yaitu : kompensasi, keamanan dan keselamatan kerja, kondisi kerja, status dan prosedur perusahaan.

Mondy and Noe (1996:358) mengemukakan pendapat bahwa motivasi kerja seseorang akan timbul apabila didukung oleh faktor-faktor yang menjadi indikatornya, yaitu :

1. Kompensasi (*compensation*) terbagi dua, yaitu :
  - a. *Financial* secara langsung : gaji, insentif dan bonus, serta *financial* secara tidak langsung : asuransi jiwa dan kesehatan, bantuan sosial, program pensiun, dana pendidikan dan pelayanan diluar kegiatan kerja.
  - b. *Non financial* :
    - Tugas pekerjaan : pekerjaan menarik, pekerjaan yang menantang, kesempatan berinisiatif, kesempatan berprestasi dan promosi.
    - Lingkungan kerja internal : kebijakan perusahaan, pengawasan, rekan kerja, dan penempatan personil tepat sasaran, serta lingkungan kerja eksternal: kondisi kerja yang kondusif, waktu dan beban hari kerja.
2. Harapan (*expectancy*) menurut pendapat Kreitner and Kinicki (2006:180) dengan enam indikator (harga diri, percaya diri, dukungan sebelum ditugaskan, bantuan dari pengawas dan bawahannya, kebutuhan informasi, perlengkapan dan barang material).

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya pada penelitian disertasi ini, yang digunakan oleh Gibson (1997:185) dengan definisi motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Landasan pemikiran penggunaan definisi ini adalah bahwa kekuatan yang mendorong dalam diri seseorang dapat mempengaruhi

orang berperilaku dalam suatu organisasi. Indikator-indikator motivasi kerja yang digunakan dalam study ini berdasarkan penelitian oleh Mondy and Noe, yaitu : kompensasi *financial* baik secara langsung maupun tidak langsung, kompensasi *non financial* dan harapan (*expectancy*).

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

### **2.1.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara etimologis berasal dari dua kata bahasa Inggris : *job* berarti kerja dan *satisfaction* berarti kepuasan, sehingga jika digabung dua kata itu berarti kepuasan kerja. Sedangkan *job satisfaction* secara terminologi kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Gibson *et al.*, 2004). Sikap pekerja dalam suatu organisasi merupakan persepsi para anggota organisasi terhadap pekerjaannya. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek atau lebih dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lain. Hal ini berarti kepuasan seseorang sangat tergantung sikapnya terhadap satu atau lebih aspek pekerjaan yang dihadapinya.

Schermerhorn (1993:338) mengemukakan definisi kepuasan kerja adalah sebagai berikut : “*Job satisfaction is the degree to which an individud feels positively or negatively about various aspect of the job. It represents the personal meaning aspects of the job*”. Kepuasan kerja adalah derajat dimana individu memiliki perasaan positif atau negatif tentang bermacam-macam aspek dalam pekerjaan. Definisi ini repretasi dari pemahaman pribadi yang merupakan derajat atau tingkatan perasaan seseorang terhadap bermacam-macam aspek pekerjaan yang dapat bersifat positif atau negatif. Berarti kepuasan kerja sangat tergantung derajat perasaan individu dan pemahamannya tentang aspek-aspek pekerjaannya.

Dole and Schroeder (2001) mengemukakan pendapat bahwa : "*Job satisfaction can be defined as an individual's affective reaction to his or her work environment*". Kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi afeksi individual terhadap lingkungan pekerjaannya. Definisi ini berarti kepuasan kerja sangat tergantung dengan reaksi afeksi individual terhadap lingkungan pekerjaannya. Kepuasan kerja seseorang bersifat relatif dan tidak sama atau berbeda-beda antara satu dengan yang lain, sehingga kepuasan kerja harus sesuai dengan acuan atau pedoman yang ada dan perlu diatur.

Luthans (2006:137) mengemukakan definisi kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Seseorang memiliki pengalaman kerja yang dapat menimbulkan keadaan emosional yang menyenangkan. Hal ini mengindikasikan bahwa dia memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Keadaan emosional yang menyenangkan ini dapat terjadi sebaliknya. Berarti kepuasan kerja adalah kondisi dimana terpenuhinya beberapa kebutuhan yang merupakan kompensasi dan harapannya melalui kegiatan kerjanya. Kompensasi itu dapat berbentuk ekstrinsik (dari luar) dan intrinsik (dari dalam). Analog dengan hal itu kepuasan kerja dapat juga berbentuk ekstrinsik dan intrinsik. Perbedaan tingkat kepuasan kerja dapat disebabkan oleh perbedaan status sosial di dalam masyarakat. Jika status sosial nya tinggi, maka kepuasan kerjanya juga tinggi tingkatannya.

Secara komprehensif dikemukakan Robbins (2006:178) bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dan banyaknya yang diyakini yang seharusnya diterima. Seseorang akan merasa puas jika selisih antara

ganjaran yang diterima (kenyataan) dengan banyaknya keyakini yang seharusnya diterima (harapan) positif. Hal ini berarti kepuasan pekerja dapat diukur dengan banyaknya imbalan yang diyakini akan diterimanya atau didapat dari organisasi. Semakin banyak ganjaran yang didapat pekerja, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya dan atau sebaliknya.

Selanjutnya Kreitner *and* Kinicki (2005:271) mengemukakan bahwa :

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Lima model kepuasan kerja yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya, yaitu:

1. **Pemenuhan Kebutuhan.** Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan di tentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya;
2. **Persamaan.** Dalam model ini, kepuasan adalah suatu fungsi dari bagaimana seseorang diperlakukan "secara adil" di tempat kerja;
3. **Ketidak-cocokan.** Model-model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi;
4. **Pencapaian Nilai.** Gagasan yang melandasi pencapaian nilai adalah bahwa kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu;
5. **Komponen Watak.** Model di sini berusaha untuk menjelaskan pola puas terhadap situasi kerja. Secara khusus, model watak/genetik didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik.

Berdasarkan definisi ini kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap pekerjaannya dalam rangka melaksanakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan, rasa keadilan, harapan, nilai-nilai dan situasi kerja, sehingga dapat menimbulkan sikap ketidak-cocokan, dan adil. Hal ini berarti kepuasan kerja sangat tergantung dengan respon emosional seseorang terhadap aspek pekerjaannya.

Berdasar definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya terdapat kata-kata kunci, yaitu: sikap, evaluasi, hubungan, efektivitas, kemampuan, respons, inisiatif, kesempatan promosi, gaji, keselamatan kerja, pekerjaan yang aktual,



gagasan-gagasan kebutuhan dan harapannya. Jadi kepuasan kerja adalah hal-hal mengenai sikap, hubungan, kemampuan, kesempatan promosi, inisiatif, gaji, keselamatan kerja, pekerjaan yang merupakan perasaan seorang karyawan terhadap seluruh aspek pekerjaannya yang bersifat positif maupun negatif dalam memenuhi kebutuhan dan harapannya.

### 2.1.5.2. Teori Kepuasan Kerja

Jewell *and* Siegall (Komariah, 2006); ada tiga teori kepuasan kerja, yaitu :

1. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*), Adam (1963) mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa adanya keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *iniquity* atas suatu keadaan ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sederajat tentang pekerjaan dan jabatannya dalam lingkungan kerjanya maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen adil, yaitu : a. *input* adalah sesuatu yang bernilai dan dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; b. *outcome* adalah segala sesuatu yang bernilai dan dirasakan sebagai hasil pekerjaannya; dan c. *comparison persona* adalah perbandingan antara *input* dan *outcomes* yang diperolehnya.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), Herzberg (1966) mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (As'ad, 2003:108). Situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya ada dua faktor, yaitu :

- a. *Motivators or satisfiers*, faktor pemuasan karyawan, yaitu : *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*;
- b. *Hygiene Factor or dissatisfiers*, faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan, yaitu : *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working condition, job security and status*.

### 2.1.5.3. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja

Telah banyak pendapat para ahli perilaku organisasi yang memberikan penjelasan terhadap dimensi-dimensi apa saja yang menentukan kepuasan kerja. Seperti Igbaria and Guimaraes (1993) mengungkapkan bahwa ada lima faktor yang terdapat dalam kepuasan kerja, yaitu : kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*work itself*), kepuasan terhadap supervisi (*supervision*); kepuasan terhadap rekan sekerja (*co-workers*); kepuasan terhadap gaji (*pay*); dan kepuasan terhadap kesempatan promosi (*promotion opportunities*). Kemudian oleh Ivancevich and Matteson (1999:123) melengkapi faktor-faktor tersebut dengan menambah dimensi-dimensi, yaitu : kondisi kerja (*working condition*) dan keamanan kerja (*job security*), sehingga dimensi-dimensi tersebut menjadi sebagai berikut: gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, rekan sekerja, kondisi kerja, dan keamanan kerja.

Gilmer mengemukakan pendapat bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas. Dimensi-dimensi ini berbeda dengan yang terdahulu, perbedaannya ada lima, yaitu : perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dari pekerjaan, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2001:114).

Robbins (2006:149), menyatakan elemen-elemen kepuasan kerja yang lazim digunakan meliputi tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor, yaitu kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja dan rekan sekerja yang mendukung.

Kemudian Kanfer (1999) menyebutkan ada lima dimensi kepuasan kerja terpenting yang mewakili karakteristik kerja yaitu: kerja itu sendiri, pembayaran, kesempatan promosi, penyeliaan, dan rekan kerja. Pendapat ini konsisten dengan Robbins (2006:149) bahwa imbalan yang pantas mempunyai dua dimensi, yaitu : pembayaran dan promosi. Para ahli teori psikologi dan perilaku organisasi, berpendapat bahwa kepuasan kerja menyeluruh (*overall*) ditentukan oleh beberapa kombinasi dari beragam aspek pekerjaan, seperti upah, rekan kerja, dan penyelia. Berhubungan dengan hal ini, Motaz *and* Potts (1986) mengemukakan bahwa model yang paling dalam mengkaji kepuasan kerja adalah model persepsi atas imbalan (*perceived rewards*). Model ini mencakup lima segi imbalan ekstrinsik yang berhubungan dengan pekerjaan, supervisi, rekan kerja, kondisi kerja, gaji, dan promosi (Richards *et al.*, 2002).

Kemudian lebih jelas lagi pendapat Davis *and* Newstrom (2001:106), yang menyatakan bahwa kepuasan menyangkut banyak dimensi, namun pada umumnya menyangkut dua aspek, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugasnya (rekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pembagian dimensi-dimensi kepuasan kerja menjadi dua hal tersebut, mengacu pada dua kategori ganjaran atau imbalan sebagai sumber motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu : imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

Kesemua pendapat yang ada tersebut mengacu kepada satu pengertian bahwa kepuasan kerja mempunyai dua dimensi pokok yaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Konvergensi pemikiran tersebut dan konsisten dengan teori dua faktor oleh Herzberg bahwa ada 2 (dua) bentuk (*format*) pula dari suatu penghargaan (*rewards*), yaitu : penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

Pengukuran tingkat kepuasan kerja dalam organisasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan dan sangat berhubungan dengan sikap. Beberapa metode untuk memperoleh gambaran tingkat kepuasan kerja terhadap lingkungan kerjanya dapat diurut dari beberapa segi pentingnya adalah :

1. *Rating Scale or Questionnaires*, pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan skala peringkat (kuisisioner). Metode ini dilakukan dengan cara karyawan mengisi *form* tertentu dimana mereka menyampaikan atau melaporkan sikapnya terhadap pekerjaannya. Skala-skala yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

a. University of Cornell mengembangkan skala *Job Descriptive Index (JDI)*

Untuk menilai kepuasan kerja seseorang dengan dimensi kerja, berikut : pekerjaan, upah, promosi, rekan kerja dan pengawasan (Kreitner and Kinicki, 2005:271).

b. University of Minnesota mengembangkan skala *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*.

Untuk mengukur kepuasan kerja dengan pengakuan, kompensasi dan pengawasan yang terdaftar di dalam Latihan Perilaku Organisasi (Kreitner and Kinicki, 2005:271).

c. *Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ)*.

Skala ini digunakan pada tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terkait dengan gaji atas pekerjaan yang dilakukannya. Skala ini mengukur sikap individu terhadap tingkat gaji, kondisi gaji, model pembayaran gaji dan beberapa imbalan lainnya seperti asuransi, cuti dan sebagainya.

2. *Critical Incident and Job Satisfaction*, metode ini karyawan dapat menggambarkan kejadian yang berkaitan dengan pekerjaannya, apakah memuaskan atau tidak. Metode ini menggunakan instrumen dalam bentuk sejumlah pertanyaan terbuka dan karyawan diminta untuk menggambarkan beberapa keadaan yang berhubungan dengan pekerjaan serta situasi kerja yang dirasakannya. Kritikan dan masukan dari bawahan mengindikasikan kepuasan yang dirasakan.
3. *Interview and Other Face to Face Meeting*, metode ini dilakukan dengan cara wawancara langsung dengan karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui dan mengeksplorasi dengan lebih akurat tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kelemahan dari metode pendekatan ini adalah memerlukan waktu yang cukup lama dan tidak dapat dilakukan secara bersamaan sekaligus.

Pada penelitian ini, definisi yang digunakan adalah definisi oleh Luthans (2006:137) bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Definisi ini digunakan berdasarkan bahwa puas atau tidak puasnya seseorang pegawai dipengaruhi oleh harapan-harapan, kebutuhan-kebutuhan, perasaan-perasaan dan pengalaman-pengalaman dimasa lalu terhadap suatu pekerjaannya.

Variabel kepuasan kerja pada studi ini diukur dengan menggunakan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*. Feinstein (2001) berpendapat bahwa tingkat kepuasan kerja secara umum dinyatakan dalam dimensi *general satisfaction*, tetapi secara lebih rinci dibagi dalam indikator-indikator variabel kepuasan kerja, yaitu : (Kreitner *and* Kinicki, 2005:271).

1. *Intrinsic satisfaction*, kepuasan kerja yang berhubungan dengan pemanfaatan kemampuan, aktivitas, prestasi, otoritas, kebebasan, nilai moral, keamanan, tanggungjawab, kreatifitas, pelayanan sosial, status sosial dan keanekaragaman.
2. *Extrinsic satisfaction*, kepuasan kerja yang berhubungan dengan kemajuan, kebijakan perusahaan, kompensasi, penghargaan, supervisi hubungan manusia dan supervisi teknis.
3. *General satisfaction*, kepuasan umum yang dirasakan anggota organisasi dan merupakan gabungan dari *intrinsic satisfaction* dan *extrinsic satisfaction* ditambahkan kondisi kerja dan rekan kerja.

## **2.1.6. Kinerja (*Performance*) Pegawai.**

### **2.1.6.1. Pengertian Kinerja (*Performance*) Pegawai.**

Pengertian ditinjau secara etimologis kinerja atau *performance* berasal dari bahasa Inggris dan menurut *The Scribner-Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), yaitu: *performance* berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa "*entries*" adalah sebagai berikut : *To do or carry out; execute*. Melakukan, menjalankan, melaksanakan. *To discharge of fulfil; as a vow*. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar. *To execute or complete an undertaking*. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. *To do what is expected of a person or machine*. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.



Secara terminologi pengertian kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut. Kinerja adalah kesediaan seseorang/kelompok melakukan sesuatu kegiatan, menyempurnakannya sesuai tanggungjawabnya dengan hasil yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) dimana salah satu *entry*-nya adalah hasil dari suatu pekerjaan (*thing done*), maka pengertiannya adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika (Rivai dan Basri, 2004:17). Defenisi ini mengandung pengertian bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai dan merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan yang dipersyaratkan.

Mangkunegara (2001:67) berpendapat bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Perilaku individu di dalam organisasi menghasilkan sesuatu yang berkuantitas dan kualitas individu dan organisasi.

Waldman (1994) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu di dalam organisasi. Perilaku dan prestasi merupakan harapan dan pilihan syarat-syarat tugas yang oleh organisasi yang harus dipenuhi dalam rangka untuk pencapaian tujuan organisasi.

Cascio (1995:275) mengemukakan pendapat bahwa "*Performance refers to an employee accomplishment of assigned tasks*". Kinerja merupakan prestasi seorang pegawai dari tugas-tugasnya yang ditetapkan. Prestasi ini merupakan

tugas-tugas yang telah ditetapkan dan terrealisasikan dengan baik sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh organisasi tersebut. Kinerja itu merupakan tugas-tugas yang resmi (*legal*) dari suatu organisasi yang dilaksanakan oleh para anggotanya.

Daft (2006:13) mendefinisikan kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Kemampuan ini merupakan prestasi yang telah diraih oleh para pegawai tersebut secara akumulasi menjadi suatu prestasi kerja. Kemudian prestasi kerja akan menjadi tingkat efektivitas suatu organisasi atau kinerja. Semakin tinggi efektivitas kerjanya maka semakin tinggi kinerjanya. Mathis and Jackson (2002:37) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Definisi ini lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja seseorang pegawai atau karyawan.

Suatu organisasi kekuatannya terletak pada kemampuan sumber daya manusia (SDM)-nya, sehingga kinerja organisasi (*corporate performance*) tidak terlepas dari kinerja setiap individu (*individual performance*) yang terlibat di dalamnya. Hal ini sesuai dengan pendapat Gomes bahwa sumber daya manusia memegang peranan penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi (Gibson et al., 1997: 26). Setiap individu harus berperilaku dengan orientasi kinerja, sehingga kinerja organisasi meningkat. Hal ini dapat diwujudkan dengan suatu program pengembangan SDM yang bertujuan meningkatkan kemampuannya.

Kinerja merupakan suatu sistem, sehingga dikatakan sebagai sistem manajemen kinerja atau *performance management system* (Schuler and Jackson, 1999:454). Oleh karena itu kinerja merupakan suatu siklus dengan proses terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, mengevaluasi dan menimbulkan umpan balik kepada individu atau kelompok dalam organisasi.

Penerapan suatu sistem pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari sistem itu akan dapat merubah suatu organisasi. Perubahan ini harus dihadapi seluruh komponen organisasi sebagai konsekuensi dari pemahaman dan kesadaran bahwa perubahan adalah suatu kebutuhan. Kondisi ini perlu dukungan oleh para anggota atau orang-orang yang melaksanakannya di dalam organisasi. Hal ini berarti kinerja menunjukkan bagaimana organisasi meningkatkan efektivitas dan produktivitas dengan tingkat output yang dicapai melalui sumber daya organisasi. Sejumlah literatur yang membahas organisasi, peranan iklim dan budaya organisasi mempengaruhi perilaku untuk menciptakan serta mempertahankan kinerja tinggi. Pengujian hubungan antara iklim dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan Nuryadin dan Ismail (2005), Komariah (2006).

Berdasarkan defenisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya terdapat beberapa kata-kata kunci, yaitu: hasil kerja, prestasi, outcome, proses atau organisasi, terbukti secara konkrit, dapat diukur, standar dan periode waktu. Jadi kinerja pegawai adalah merupakan hasil (prestasi) kerja (outcome) yang telah dilaksanakan di dalam organisasi (proses) dan dapat dibuktikan serta dapat diukur dengan membandingkan standar yang telah ditentukan dengan hasil yang dicapai.

#### **2.1.6.2. Penilaian Kinerja Pegawai**

Evaluasi Kinerja (*performance evaluation*)/Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) merupakan kajian yang sistematis kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan perusahaan (Rivai dan Basri, 2004:17). Kajian sistematis secara menyeluruh merupakan kegiatan siklus, sehingga terjadi umpan balik (*feed back*).

Pengukuran kinerja, yaitu suatu proses menkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terrealisasi

dan membandingkan dengan tingkat prestasi yang direncanakan (Susilo, 2002:28). Pengukuran ini merupakan unsur kunci penilaian kinerja yang paling strategis.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya (Mathis and Jackson, 2002:43). Kemudian menurut Handoko (2000:135) bahwa penilaian kinerja sebagai proses evaluasi yang menilai sejauhmana pegawai mampu mengerjakan pekerjaan mereka dibandingkan dengan standar-standar yang ada dan kemudian mengkomunikasi-kannya. Hal ini didukung pendapat Dessler (2006:322) bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya.

Ketiga definisi tersebut mengandung pengertian yang sama bahwa proses tersebut merupakan evaluasi terhadap kemampuan pegawai dengan melakukan identifikasi, pengukuran, penilaian, tinjauan dan pengembangan hasil-hasilnya. Kinerja pegawai perlu dievaluasi agar diketahui hasil-hasil yang telah dicapainya sebagai individu dan kelompok. Hasil evaluasi ini sebagai bahan atau pedoman dalam melakukan perbaikan kerjanya.

Scott and Einstein (2001), bahwa hampir semua penilaian kinerja berdasarkan hasil, perilaku dan kemampuan. Penilaian kemampuan merupakan penilaian ketrampilan dan pengetahuan individu yang relatif dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Selanjutnya Carrell *et al.* (1997:204) berpendapat bahwa “ *performance appraisal is a critical process in developing and maintaining a motivated work force by giving feedback to employees on their performance an determining their rewards.* Penilaian kinerja merupakan proses

pengembangan dan pemeliharaan kekuatan motivasi kerja yang memberikan umpan balik kepada karyawan dan penetapan penghargaan karyawan “.

Mathis and Jackson (2002:105); ada tiga komponen yang umum dikenal dalam sistem umpan balik, yaitu :

1. Data adalah informasi faktual mengenai perilaku yang diamati dan konsekwensinya. Sistem umpan balik mungkin dinilai mengenai akurasinya, kelengkapannya dan ketepatan dari data-data yang telah didapatkan.
2. Evaluasi merupakan cara sistem umpan balik bereaksi kepada fakta-fakta yang ada dan membutuhkan standar kinerja. Pada evaluator, tentu saja akan mendapatkan kesimpulan yang berbeda-beda terhadap suatu kinerja yang sama dengan menggunakan standar yang berbeda.
3. Agar umpan balik dapat menyebabkan perubahan, beberapa keputusan harus dibuat berkaitan dengan tindakan yang mengikutinya. Sebuah sistem dimana data dan evaluasi tidak mempengaruhi tindakan, tidak akan menjadi sistem umpan balik.

Data, evaluasi data dan tindakan yang didasarkan terhadap hasil evaluasi merupakan suatu proses dalam penilaian kinerja yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lain. Pembinaan dan pengembangan terhadap para anggota akan sukses, jika pelaksanaan penilaian kinerja dilakukan secara obyektif. Prestasi kerja individu akan mendukung tercapainya prestasi organisasi, sehingga penilaian kinerja yang ada tidak dapat dipisahkan dengan kebijakan organisasi.

#### **a. Fungsi Penilaian Kinerja**

Atasan atau pengelola akan memfungsikan penilaian kinerja sebagai bahan masukan (*input*) dalam pengambilan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan SDM secara umum. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa evaluasi berfokus pada keterampilan dan kompetensi karyawan yang dewasa ini tidak memadai tetapi melalui program ini, dapat dikembangkan untuk diperbaiki (Robbins, 2002: 216). Berarti evaluasi ini untuk mendapatkan informasi tingkat keterampilan dan kompetensi seseorang sebagai bahan masukan yang menjadi

dasar dalam perbaikan kinerja ke depannya. Hal ini didukung pendapat bahwa hasil kinerja (*performance results*) individual diperoleh dari kombinasi usaha seseorang dengan tingkat kemampuan, keterampilan dan pengalamannya (Sunjoyo, 2001). Evaluasi dilakukan secara informal maupun formal, kemudian akan diberikan kompensasi dan atau penghargaan. Kedua hal tersebut dievaluasi secara individu dan akan memberikan umpan balik kepada motivasi dan kepuasan kerja dalam usaha untuk bekerja pada proses selanjutnya. Kondisi ini sesuai dengan pendapat bahwa hampir seluruh perusahaan dilakukan tindakan informal atau formal dalam menilai kinerja karyawan mereka (Dessler, 2006:322).

Penilaian prestasi memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja. Ada beberapa alasan untuk menilai prestasi kerja, yaitu : (Dessler, 2003: 512-513)

a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Untuk hal ini penilaian prestasi sering digunakan; b. Menyediakan kesempatan bagi pimpinan dan karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga memungkinkan secara bersama-sama menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defisiensi yang dapat diketahui.

Fungsi yang lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu (Mathis and Jackson, 2002:81-83). Berdasarkan penilaian kinerja ini dilakukan program pengembangan pegawai dengan cara para pegawai akan mengevaluasi dan menjadikannya *benchmark* kinerjanya, sehingga ke depannya menjadi lebih baik.

Penilaian kinerja karyawan dapat berfungsi sebagai : Robbins (2002: 218)

a. Masukan untuk keputusan penting seperti promosi, transfer, dan pemutusan hubungan kerja; b. Kriteria dari program seleksi dan pengembangan; c. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerja mereka; dan d. Dasar untuk alokasi imbalan.



Handoko (1994:134-135) mengatakan bahwa ada beberapa kegunaan dari penilaian kinerja karyawan, yaitu :

- a. Perbaikan prestasi kerja;
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi;
- c. Keputusan-keputusan penempatan;
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan;
- e. Perencanaan dan pengembangan karier;
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*;
- g. Ketidak-akuratan informasional;
- h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan;
- i. Kesempatan kerja yang adil dan
- j. Tantangan-tantangan eksternal.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Secara komprehensif penilaian kinerja menurut Cleveland *et al.* bahwa penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi, yaitu : **Pertama**, manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Hal ini disebabkan penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting, yaitu : promosi, transfer dan pemecatan. **Kedua**, penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini penilaian dapat menjelaskan ketrampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat ditingkatkan melalui suatu program pengembangan. **Ketiga**, penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. Penilaian dapat mengidentifikasi kinerja dan menaksir seberapa tinggi partisipasi karyawan dalam memenuhi penilaian kinerja mereka. **Keempat**, penilaian kinerja juga untuk memenuhi kebutuhan tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang organisasi memandang kinerja mereka. **Terakhir**, penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. Penilaian sebagai bahan masukan dalam menentukan siapa yang pantas mendapatkan peningkatan pembayaran (imbalan) dan penghargaan (Robbins, 2002:258-259).

Penilaian kinerja dilakukan oleh setiap organisasi terhadap pegawainya dengan metode dan format yang berbeda-beda. Hasil dari penilaian ini dapat diketahui berbagai informasi-informasi yang dibutuhkan tentang organisasi dan anggotanya. Kondisi ini hanya dapat terjadi jika adanya pelaksanaan yang baik mengenai penilaian kinerja yang disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian bahwa penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai masukan pada administrasi honor dan gaji, memberikan umpan balik kinerja, serta mengidentifikasi kemampuan dan kekurangan seorang pegawai.

Adanya umpan balik kinerja (*performance feedback*) ini bagi pegawai dimungkinkan untuk mengetahui seberapa tinggi dia berprestasi dibandingkan dengan standar yang ada. Pegawai juga dapat memfaatkannya sebagai acuan atau *benchmark* untuk memperbaiki kinerjanya pada waktu yang akan datang. Kemudian pegawai juga dapat menilai seberapa besar imbalan yang akan diterimanya dengan membandingkan kinerjanya.

Penilaian kinerja pegawai di dalam organisasi pada umum memiliki manfaat dengan dua tujuan, dan keduanya dapat merupakan kontradiksi yang potensial. Manfaat tersebut adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan dengan membuat keputusan administratif yang berkaitan dengan manajemen SDM. Pada sisi lain sebagai bahan masukan dalam suatu pengambilan keputusan promosi atau pemecatan atas seorang pegawai.

### **2.1.6.3. Dimensi-Dimensi Kinerja Pegawai**

Kinerja seorang pegawai dengan yang lainnya di dalam suatu organisasi mempunyai perbedaan walaupun itu pada posisi yang sama. Menurut pendapat As'ad (1991:49) bahwa secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh

dua faktor, yaitu : **Pertama**, faktor individu ini merupakan persepsi dan sikap para pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya. **Kedua**, faktor situasi adalah keadaan dimana para pegawai itu bekerja. Secara bersamaan kedua faktor ini dapat mempengaruhi kinerja para pegawai sebagai individu maupun kelompok.

Manurut Gibson *et al.* (1997:39), ada 3 (tiga) perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari : a. Kemampuan dan ketrampilan : mental dan fisik; b. Latar belakang : keluarga, tingkat sosial, penggajian; dan c. Demografis : umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari : sumberdaya; kepemimpinan; imbalan; struktur dan desain pekerjaan;
3. Variabel psikologis, terdiri dari : persepsi; sikap; kepribadian; belajar; dan motivasi;

Secara individual, organisasional dan psikologis dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja para anggota organisasi dan organisasinya. Proses mempengaruhi kinerja tersebut dapat secara sendiri-sendiri tetapi dapat pula secara bersamaan. Beberapa tipe kriteria atau indikator penilaian organisasi yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu : (Gomes, 2000:72)

1. Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan;
2. Kualitas pekerjaan (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya;
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul;
4. Koperasi (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi);
5. Kemampuan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan;
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya;
7. Kualitas personal (*personal quality*), yaitu : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Faktor-faktor atau kriteria-kriteria yang telah diuraikan sebelum merupakan indikator-indikator (dimensi-dimensi) kinerja yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi berdasarkan persepsi yang dialami oleh anggota organisasi. Dimensi-dimensi kinerja karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang efektif, adalah : (Certo, 1985: 553-554)

1. *Absenteeism*, menggambarkan tingkat kemangkiran kerja karyawan.
2. *Tardiness*, menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. *Length of service*, menggambarkan panjangnya waktu yang dipergunakan para karyawan dalam memberikan pelayanan publik.
4. *Dependable task accomplishment*, tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan pada pe-riode waktu tertentu.
5. *Cooperation*, menggambarkan tingkat kemampuan bekerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi
6. *Self-training*, tingkat kemampuan karyawan memperoleh pelatihan sendiri untuk menjadi tenaga terlatih dalam organisasi.
7. *Protective acts*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam menghalau atau mengeliminir ancaman-ancaman organisasi.
8. *Constructive ideas*, menggambarkan tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan atau menyumbangkan ide-ide yang mendukung dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
9. *Favorable attitudes*, menggambarkan tingkat upaya yang miliki karyawan untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*) diantara para karyawan pelanggan (public) yang menguntungkan organisasi.

Dimensi-dimensi ini merupakan refresentatif dari dimensi-dimensi efektivitas suatu organisasi. Selanjutnya ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu : Tiffin and Cormick (1999:40)

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
  - Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)
  - Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Indikator-indikator tersebut secara umum dapat dipakai dalam pengukuran kinerja organisasi berdasarkan persepsi yang dialami oleh anggota organisasi.

Faktor umum (*general factors*) kinerja adalah : Dessler (2006:329)

1. *Quality-the accuracy, thoroughness, and acceptability of work performed.* Kualitas-akurasi, ketelitian dan tingkat dapat diterimanya kinerja pekerjaan
2. *Productivity-the quantity and efficiency of work produced in a specified period of time.* Produktivitas-kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. *A vailability-the extent to which an employee is punctual, observes prescribed work break/meal periods, and the overall attendance record.* Ketersediaan-tingkat dimana karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan dan keseluruhan catatan kehadiran.
4. *Job knowledge-the practical/technical skills and information used on the job.* Pengetahuan mengenal pekerjaan-keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan di pekerjaan.
5. *Reliability-the extent to which an employee can be relied upon regarding task completion and follow-up.* Kepercayaan-tingkat dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindaklanjutannya.
6. *Independence-the extent of work performed which little or no supervision.* Kebebasan-tingkat kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Robbins (2006: 217-218) mengatakan bahwa terdapat tiga (3) perangkat kriteria penilaian kinerja yang paling populer yaitu : hasil tugas individual, perilaku dan ciri. Ketiga kreteria ini menunjukkan bahwa kinerja berhubungan dengan produktivitas dan sikap para pegawai. Kinerja pegawai merupakan perolehan organisasi atas hasil kerjanya/prestasi kerjanya. Kinerja pegawai perlu terus-menerus dinilai, sehingga kinerja menggambarkan langkah-langkah organisasi ke arah yang lebih efektif. Indikator-indikator kinerja pegawai yang telah diperoleh kajian dari para ahli dipandang cukup memenuhi arah studi ini.

Berdasarkan uraian-uraian sebelumnya maka pada penelitian ini, definisi oleh Rivai dan Basri (2004:17) yang digunakan bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu

organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Indikator-indikator kinerja yang digunakan berdasarkan penelitian oleh Certo (1985), yaitu : *Absenteeism, Tardiness, Length of service, Dependable task accomplishment, Cooperation, Self-training, Protective acts, Constructive ideas, and Favorable attitudes.*

### **2.1.7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.**

Tagiuri *and* Litwin mendefinisikan iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka dan yang bisa dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi (Denison 80:93). Hal ini bermakna bahwa kualitas lingkungan internal organisasi akan dapat menciptakan perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan organisasi tersebut dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan dan begitu pula sebaliknya. Semakin tujuan itu sesuai dengan target, maka semakin efektif organisasi itu. Hal ini sesuai dengan definisi efektivitas organisasi adalah sejauhmana organisasi itu mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Daft, 2006:12). Berarti efektivitas organisasi sangat tergantung pada kemampuan SDM organisasi yang merupakan perilaku dan sikap dari para anggotanya. Perilaku dan sikap ini menjadi hal yang penting dalam mencapai suatu organisasi yang efektif. Landasannya adalah definisi perilaku organisasi, yaitu : satu bidang studi ilmu yang menyelidiki dampak individu, kelompok dan struktur atas perilakunya di dalam organisasi, dengan tujuan untuk menerapkan ilmu tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins, 2006:23).

Dampak dari perilaku yang timbul di dalam suatu organisasi perlu sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga tingkat efektivitas organisasi menjadi tinggi.

Pencapaian tujuan organisasi ini diperlukan kemampuan dalam mengelola sumber-sumber daya organisasi. Bermakna hal ini sesuai dengan definisi kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien (Daft, 2006:13). Tujuan organisasi itu dapat dicapai sesuai dengan target organisasi, maka akan menimbulkan sikap yang positif dari para anggota organisasi terhadap pekerjaannya. Berarti hal ini sesuai dengan definisi kepuasan kerja bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya (Luthans, 2006:137). Jika penilaian kerja seseorang terhadap pekerjaannya negatif, maka gairah untuk berkerja akan berkurang, sehingga tercipta keadaan emosional yang tidak menyenangkan atau sebaliknya.

Untuk meningkat kinerja ini diperlukan perilaku yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Hal ini senada dengan pendapat bahwa motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku (Gibson *et al.*, 1997:185). Berarti motivasi kerja merupakan suatu kekuatan yang mendorong arah perilaku orang.

Robbins (2006:28-33) mengemukakan pendapat bahwa terdapat empat variabel dependen utama dalam perilaku organisasi, yaitu : produktivitas, keabsenan, pengunduran diri karyawan dan kepuasan kerja. Keempat variabel dapat dikaji pada level individual, variabel independennya adalah bersumber dari karakteristik internal individu antara lain demografi, ciri kepribadian, nilai dan sikap pribadi, motivasi serta kemampuan dasar. Pada level kelompok, variabel

independennya adalah kepemimpinan, komunikasi, hubungan antar manusia dalam kelompok dan struktur kelompok. Pada level sistem organisasi, variabel independennya adalah iklim organisasi, budaya organisasi, struktur organisasi, desain organisasi, kebijakan dan pengambilan keputusan serta teknologi. Perilaku dapat berbentuk perilaku para anggota atau organisasi yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dan akhirnya dapat juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Mengacu pada pernyataan yang telah diuraikan sebelumnya menurut Robbins (2006:28-33) bahwa pada level individu, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah bersumber dari karakteristik internal individu salah satunya adalah motivasi, sedangkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, sehingga motivasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi dan pada akhirnya dapat juga mempengaruhi kinerja organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah uraikan sebelumnya dapat dikemukakan beberapa konsep pengaruh dan dijelaskan sebagai berikut : Jika suasana atau kualitas lingkungan internalnya baik akan membuat seseorang bergairah bekerja, maka akan dapat menimbulkan kekuatan yang mendorong seseorang yang menimbulkan dan mengarahkan perilakunya. Kondisi ini akan mempermudah tercapainya tujuannya, sehingga akan dapat menimbulkan keadaan emosional yang menyenangkan terhadap aspek pekerjaannya. Keadaan emosional ini dapat menciptakan kemampuan seseorang dalam menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Berarti dalam hal ini adanya hubungan pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja.

Konsep-konsep ini didukung dengan pendapat bahwa definisi iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang



ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2007:122). Kemudian hal ini didukung pendapat menurut Stringer (2002) yang mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi. Selanjutnya pernyataan ini didukung oleh Davis *and* Newstrom (1985:23) bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja.

#### **2.1.8. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.**

Menurut Robbins (2006:33) menyatakan para karyawan membentuk suatu subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Hal ini merupakan persepsi para anggota organisasi yang menjadi budaya suatu organisasi. Kemudian berdasarkan uraian-uraian sebelumnya bahwa pada level individu, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah bersumber dari karakteristik internal individu salah satunya adalah motivasi, sedangkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, sehingga motivasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, sehingga budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi yang pada akhirnya juga mempengaruhi kinerja. Hal ini didukung pendapat Wirawan (2007:124) bahwa budaya organisasi secara langsung dapat mempengaruhi perilaku organisasi seperti kepuasan dan motivasi kerja yang kemudian mempengaruhi kinerja mereka.

Secara khusus pada lingkungan internal organisasi, kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya organisasi, karena menurut Davis bahwa

budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007:131). Definisi ini bermakna bahwa budaya organisasi merupakan aturan/pedoman berperilaku para anggota organisasi di dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut disimpulkan bahwa perilaku para anggota organisasi yang dapat menerapkan budaya organisasi yang tepat bagi organisasinya akan memotivasinya dalam mencapai kepuasan kerja. Budaya organisasi juga dapat memperbaiki efektivitas organisasi dan pada akhirnya juga kinerja organisasi.

#### **2.1.9. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja.**

Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja dilandasi pemikiran bahwa Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) menghubungkan kepuasan kerja dengan motivasi, karena salah satu faktor kepuasan karyawan adalah *motivators*. Faktor yang dapat memenuhi kepuasan karyawan, yaitu : kesempatan promosi dan berkembang, pengakuan, tanggungjawab dan prestasi. Berarti kepuasan kerja seseorang karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerjanya.

Teori motivasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah teori kepuasan yang memfokuskan pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan menghentikan perilaku (Gibson *et al.*, 1997:186). Berarti kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi kerjanya dengan landasan pemikiran bahwa seseorang akan tercapai kepuasannya terhadap aspek pekerjaannya, jika pekerjaannya itu dapat diselesaikannya dengan baik. Penyelesaian pekerjaan ini memerlukan pekerja yang lebih giat lagi. Hal ini hanya akan terjadi jika seseorang karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

Luthans (2006:137) mengemukakan definisi kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Berarti kepuasan kerja seseorang karyawan adalah kondisi dimana terpenuhinya beberapa kebutuhan yang merupakan kompensasi dan harapannya melalui kegiatan kerjanya. Kondisi terpenuhi kebutuhannya ini dapat menimbulkan keadaan emosional yang menyenangkan terhadap aspek pekerjaannya. Untuk memenuhi kebutuhannya tersebut dalam bekerja diperlukan kekuatan yang mendorong yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku, yaitu motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja seseorang dapat mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Teori ini didukung hasil penelitian bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja (Kreitner *and* Kinicki, 2005:271). Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005), dan Komariyah (2006) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian hasil penelitian oleh Lok *and* Crawford (1999) bahwa dimensi kepuasan kerja berhubungan dengan kausalitas dengan motivasi khususnya dalam *needs in Maslow's hierarchy*.

Linz (2002) mengatakan bahwa sikap positif terhadap aspek pekerjaan ada hubungan positif dengan kepuasan kerja. Jika kepuasan kerjanya baik, maka akan dapat meningkatkan kinerjanya, baik itu individu maupun kelompok. Linz juga menemukan bahwa : "*Job satisfaction and attitude to work is motivated by a desire to improve job performance and productivity.*" Kepuasan kerja dan sikap untuk bekerja adalah motivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja. Artinya motivasi kerja dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja seseorang pegawai.

## 2.2. Hasil Penelitian Sebelumnya

Studi ini berhubungan dengan masalah iklim organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja pejabat struktural pemerintahan, maka diperlukan penelitian-penelitian terdahulu sebagai rujukan dalam pembahasan. Penelitian-penelitian terdahulu merupakan hasil-hasil dari beberapa penelitian yang telah dilaksanakan terlebih dahulu adalah sebagai berikut :

### 1. Komariyah (2006).

Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kepala Desa pada Era Otonomi Daerah di Kabupaten Sidoarjo”. Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa :

- a. Iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- b. Karakteristik individu tidak mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja.
- c. Motivasi dan iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja
- d. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- e. Kinerja Kepala Desa di Kabupaten Sidoarjo dipengaruhi oleh variabel-variabel motivasi dan iklim organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan variabel karakteristik individu tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerjanya.

### 2. Koesmono (2005).

Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur”. Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa temuan :

- a. Empiris : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara perusahaan menengah dan besar.

- b. Teoritis: Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### 3. Nuryadin (2005).

Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi serta Karakteristik Individu terhadap Kinerja serta Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur”. Hasilnya :

- a. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan
- c. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi dan kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan
- d. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kepuasan kerja karyawan
- e. Variabel Budaya Organisasi dan Karakteristik Individu berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja sehingga Teori Robbins tidak berlaku untuk Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur

### 4. Ismail (2005).

Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura”. Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa :

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan.

- b. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga Teori Robbins tidak berlaku untuk Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura

#### 5. **Sutama (2004)**

Penelitian oleh I Wayan, Sutama (2004) dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Sistem Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian di Kabupaten Jember”. Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa :

- a. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari iklim organisasi terhadap kinerja Penyuluh Pertanian
- b. Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja dan sistem kerja terhadap kinerja karyawan Penyuluh Pertanian

#### 6. **Zaliza (2004)**

Penelitian oleh Mohd Nasir, Zaliza (2004) dengan judul “Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja : “Satu Kajian Perbandingan Antara Dua Organisasi”. Riset ini menemukan semua dimensi iklim organisasi berhubungan secara signifikan dengan motivasi kerja.

Bagaimanapun hubungan antara kedua variable adalah moderat. Di sini dapat ditunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi motivasi kerja para *engineers*. Demografi, hanyalah faktor yang telah lama yang ditunjukkan dengan perbedaan antara kedua perusahaan yang mempengaruhi *organizational climate and work motivation*. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan muda lebih bermotivasi dibandingkan karyawan yang *senior*.

### 7. Hope (2003)

Penelitian yang dilakukan oleh Hope (2003) mengenai budaya organisasi dan kinerja pelayanan publik, menemukan bahwa nilai-nilai organisasi yang dipegang teguh karyawan publik (*public servants*) di Bostwana telah membawa daerah tersebut mempunyai reputasi yang tinggi (*good governance*), dapat dikatakan bahwa kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 8. Hamid (2002)

Judul penelitian ini adalah : “Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara “. Hasil penelitiannya sebagai berikut:

- a. Pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan.
- b. Pengaruh budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa budaya organisasi baru berpengaruh signifikan dan positif.
- c. Pengaruh budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja secara negatif dan signifikan artinya semakin kuat perubahan budaya organisasi baru akan menurunkan prestasi kerja karyawan.

### 9. Herpen *et al.* (2002)

Herpen *et al.* dalam penelitiannya yang berjudul “*The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation*”. Hasilnya bahwa :

- a. Kepuasan kerja signifikan positif dipengaruhi oleh keterbukaan kompensasi moneter, transparansi dan peluang promosi.
- b. Keadilan kompensasi moneter mempunyai dampak yang kuat pada motivasi;

- c. Motivasi intrinsik tidak dipengaruhi oleh karakteristik sistem kompensasi moneter, namun karakteristik peluang promosi mempunyai dampak yang signifikan positif pada motivasi intrinsik;
- d. Masa kerja sebagai variabel kontrol, menunjukkan bahwa pekerja yang bekerja kurang dari 5 tahun mempunyai kepuasan kerja lebih tinggi dibanding yang bekerja lebih dari 10 tahun;

#### **10. Grund and Sliwka (2001)**

Judul penelitian ini adalah : "*The Impact of Wage Increase on Job Satisfaction - Empirical Evidence and Theoretical Implications*". Pengaruh kenaikan gaji terhadap kepuasan kerja. Hasil dari penelitian tersebut bahwa perubahan upah berdampak terhadap kepuasan kerja.

#### **11. Stajkovic and Luthans (2001)**

Judul penelitian ini adalah : "*Differential Effects of Incentive Motivations on Work Performance*". Pengaruh diferensial terhadap motivasi insentif pada kinerja. Penelitian ini menggunakan *organizational behavior modification* dan hasilnya adalah sebagai berikut :

- a. Uang dapat meningkatkan kinerja sebesar 37 %;
- b. Pengakuan sosial dapat meningkatkan kinerja sebesar 24 %;
- c. Umpan balik kinerja dapat meningkatkan kinerja sebesar 20%.
- d. Uang, pengakuan sosial dan umpan balik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja ( $F = 21,39$  dan  $p < 0,01$ ).

#### **12. Keuter et al. (2000)**

Judul penelitian ini adalah "*Nurses' Job Satisfaction and Organizational Climate in a Dynamic Work Environment*". Iklim Organisasi diukur dengan menggunakan *organizational climate survey*, sementara itu kepuasan Kerja diukur



dengan *Index of Work Satisfaction (IWS)*. Hasil penelitian terbukti bahwa iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja di mana dampaknya bervariasi dari unit yang satu dengan unit yang lain.

### **13. Igalens and Roussel (1998)**

Judul penelitian ini adalah "*A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction*". Hasilnya :

- a. Penghargaan mengarah kepada pencapaian kerja, kompensasi total berhubungan dengan motivasi dan kepuasan kerja baik untuk karyawan dan pengecualian atau tanpa pengecualian.
- b. Pengharapan mengarah kepada pencapaian kerja, kompensasi total, valensi kompensasi total berpengaruh pada kepuasan kerja.

### **14. Denison and Mishra (1995)**

Penelitian yang dilakukan oleh Denison and Mishra (1995) mengenai budaya organisasi dan efektivitas, mencoba mengembangkan sebuah model dari budaya organisasi yang di dasarkan pada empat sifat budaya organisasi, yaitu : *involvement, consistency, adatability and mission*. Sifat-sifat tersebut diuji melalui dua tahap studi berturut-turut. *Pertama*, studi kasus kualitatif dari lima (5) perusahaan yang mengidentifikasi sifat dan hubungannya dengan efektivitas. *Kedua*, studi kuantitatif yang memberikan sebuah analisis *exploratore* dari persepsi *Chief Excecutive Officer* terhadap empat sifat budaya tersebut dan hubungannya dengan pengukuran-pengukuran subyektif dan obyektif dari efektivitas di dalam 764 organisasi. Temuan yang diperoleh dari studi ini menunjukkan bahwa masing-masing sifat budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 15. Downey et al. (1974)

Downey dalam penelitiannya yang berjudul "*Organizational Climate and Job Satisfaction : A Comparative Analysis*", bertujuan menganalisis hubungan korelasi antara enam indikator variabel iklim organisasi, yaitu : *decision making, warmth, risk, openness, reward, structure* dan lima skala kepuasan, yaitu : *work itselfs, supervision, pay, co-work, opportunities for promotion on the job*, serta hubungannya ketika ada *moderating* tingkat organisasi dan atau kinerja atas hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja tersebut. Hasil uji statistik menunjukkan enam indikator variabel iklim organisasi dan lima skala kepuasan berhubungan secara signifikan. Kinerja mempunyai pengaruh sebagai intervening atas hubungan secara alami antara iklim organisasi dan kepuasan kerja.

### 2.3. Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

Studi ini memiliki perbedaan dengan studi-studi terdahulu, tetapi studi ini juga mengembangkan hal-hal yang telah diteliti oleh peneliti-peneliti terdahulu. Persamaannya dengan studi-studi yang terdahulu adalah variable-variabel yang digunakan dalam studi ini, yaitu : Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja, sedangkan perbedaannya adalah model konseptual yang dikembangkan dalam studi ini adalah model konseptual yang dapat secara simultan menganalisis kelima variabel tersebut.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka diajukan judul studi ini adalah sebagai berikut :

**“PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI DAN KEPUASAN KERJA SERTA KINERJA PEJABAT STRUKTURAL PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA”.**

Peneliti tertarik dengan judul studi tersebut dikarenakan bahwa pada organisasi-organisasi pemerintah jarang dilakukan penelitian terhadap iklim organisasi dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pejabat struktural pemerintah kabupaten melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja pejabat itu sendiri.

Kelima variable tersebut merupakan faktor-faktor yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia organisasi. Hal ini dilandasi bahwa timbulnya masalah tidak efektif dan efisiennya suatu organisasi disebabkan oleh adanya demotivasi kerja dan ketidak-puasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada kinerja baik secara individu pegawai maupun organisasi. Kinerja organisasi unit kerja merupakan akumulasi dari kinerjanya individu-individu terutama sekali pegawai yang memegang jabatan struktural.

# **BAB 3**

# **KERANGKA KONSEPTUAL**

# **DAN HIPOTESIS**

### BAB 3

## KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

### 3. 1. Kerangka Konseptual

Kerangka proses berpikir ini akan dapat memberikan gambaran tentang disertasi ini yang disusun dan dibangun dengan berpijak pada studi teoritik dan studi emperik yang sesuai dengan pokok permasalahan yang diteliti. Studi teoritik dapat dijadikan acuan dan penuntun pada proses berpikir yang bersifat deduktif, yaitu : proses berpikir yang diawali dari fenomena yang bersifat umum menuju pada proses berpikir yang bersifat khusus. Sedangkan studi empirik dapat dijadikan acuan dan penuntun pada proses berpikir yang bersifat induktif, yaitu berpikir dari fenomena yang bersifat khusus menuju pada hal yang bersifat umum.

Berdasarkan pemikiran yang didasarkan pada studi teoritik dan studi emperik , maka disusun hipotesis-hipotesis atau dugaan sementara atas rumusan masalah yang kebenarannya akan dibuktikan. Proses pembuktian hipotesis tersebut akan dilakukan dengan menggunakan alat uji statistik yang relevan sehingga tersusun suatu disertasi sebagai hasil dari suatu penelitian ilmiah.

Disertasi tersebut sebagai suatu penelitian ilmiah merupakan hasil-hasil analisis uji hipotesis. Selanjutnya disertasi ini juga akan memberikan kontribusi terhadap studi teoritik dan empirik yang ada di dalam penelitian ini. Kontribusi disertasi terhadap studi teoritik sebagai landasan teori dalam penelitian ini adalah pengembangan teori-teori yang ada. Hal ini ada tiga kemungkinan pengembangan teori-teori tersebut yang merupakan hasil dari uji hipotesis, yaitu : mendukung, menolak dan memodifikasi teori-teori tersebut. Kontribusi disertasi terhadap studi empirik yang ada adalah hasil-hasil analisis dari uji hipotesis sebagai acuan atau pedoman dalam pengambilan kebijakan.



Kerangka proses berpikir disertasi ini dapat dijelaskan, bahwa teori-teori yang dipergunakan pada studi teoritik adalah teori organisasi dari Gibson *et al.* (2004) dan Robbins (2006) yang mengulas tentang unit sosial dan terkoordinasi yang dengan sengaja dikelola, terdiri atas dua orang atau lebih, yang berfungsi secara relatif terus-menerus untuk mencapai suatu sasaran atau serangkaian sasaran bersama. Teori manajemen dari Robbins *et al.* (2007) yang membahas proses mengkoordinasi aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

Teori pengembangan organisasi dari Gordon *et al.* (1974) yang menjelaskan proses yang terencana, dimanajemeni dan secara sistematis untuk mengubah kultur, sistem dan perilaku organisasi guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam memecahkan masalah dan pencapaian sasaran. Teori iklim organisasi dari Litwin *and* Stringer (1968), yang mengulas konsep yang menggambarkan sifat subjektif atau kualitas lingkungan organisasi. Sedangkan teori budaya organisasi dari Davis (1984), yang menjelaskan keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007:131).

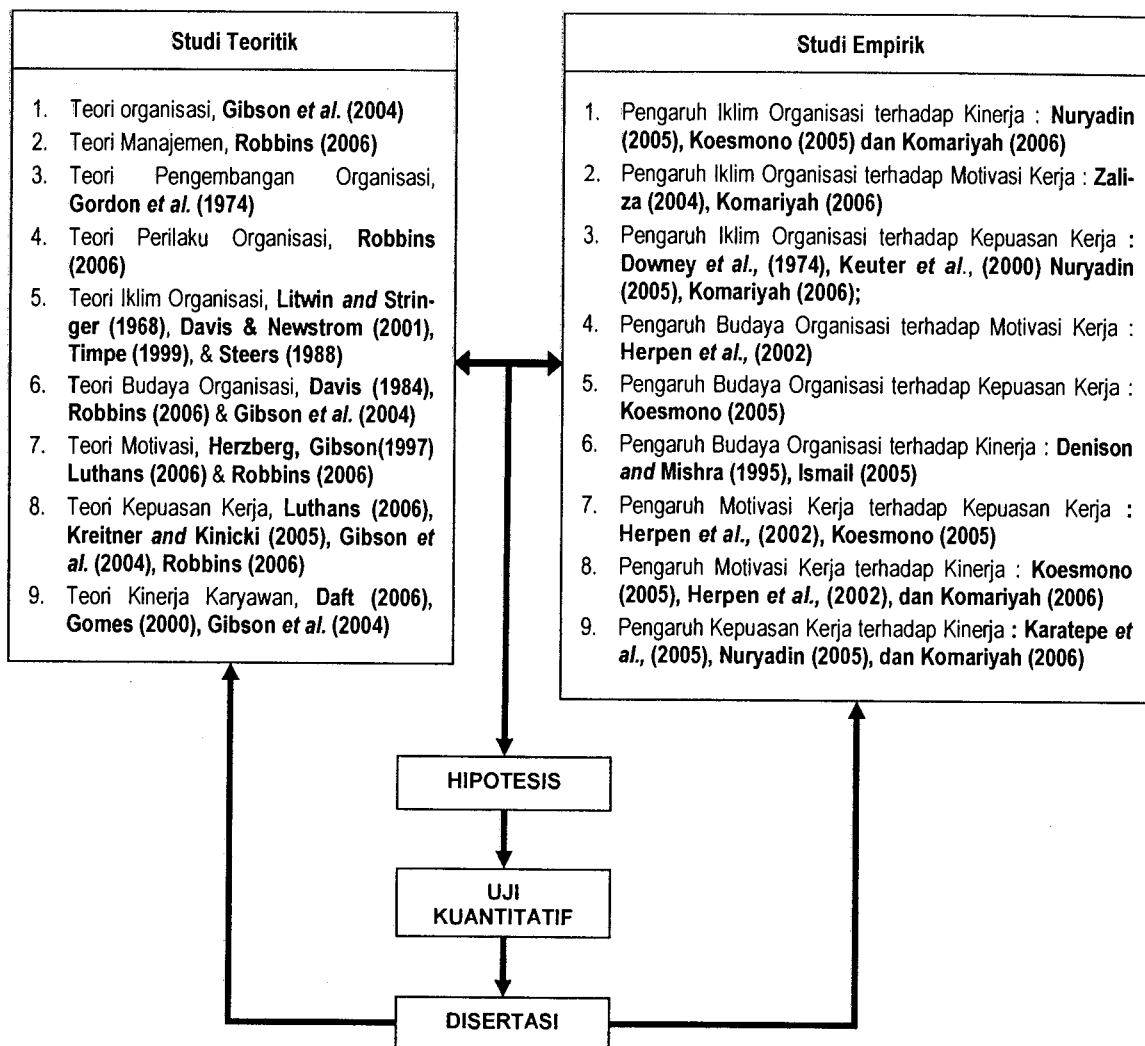
Teori SDM dari Gomes (1996) yang menjelaskan bahwa SDM memegang peranan penting dan menentukan bagi keberhasilan organisasi. Didukung dengan teori perilaku organisasi Robbins (2006:9) yang membahas betapa pentingnya keterampilan personal dengan istilah yang lebih luas digunakan untuk menggambarkan ilmu tersebut. Perilaku organisasi yang terdiri dari motivasi kerja dengan teorinya dari Gibson *et al.* (1997:185) yang menjelaskan kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.

Selanjutnya adalah kepuasan kerja dengan teorinya dari Luthans (2006) yang mengkaji keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Terakhir teori kinerja karyawan dari Daft (2006), yang mengulas tentang kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.

Pada studi empirik merupakan hasil-hasil penelitian terdahulu (empirik) yang dipergunakan adalah penelitian-penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja oleh Nuryadin (2005), Koesmono (2005) dan Komariyah (2006). Penelitian lainnya adalah penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja oleh Zaliza (2004). Kemudian penelitian-penelitian tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja oleh Downey et al., (1974), Keuter et al., (2000) Nuryadin (2005), Komariyah (2006).

Penelitian-penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja oleh Herpen et al., (2002), Komariyah (2006). Penelitian tentang pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja : Koesmono (2005). Penelitian-penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja oleh Denison and Mishra (1995) dan Ismail (2005).

Penelitian-penelitian tentang pengaruh motivasi kerja dengan kepuasan kerja oleh Herpen et al., (2002) dan Koesmono (2005). Penelitian-penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja oleh Koesmono (2005), Herpen et al., (2002), Nuryadin (2005) dan Komariyah (2006). Penelitian-penelitian tentang Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja : Karatepe et al., (2005), Nuryadin (2005), Komariyah (2006). Untuk jelasnya dapat disimak pada Gambar 3.1. pada halaman 94 berikut ini.



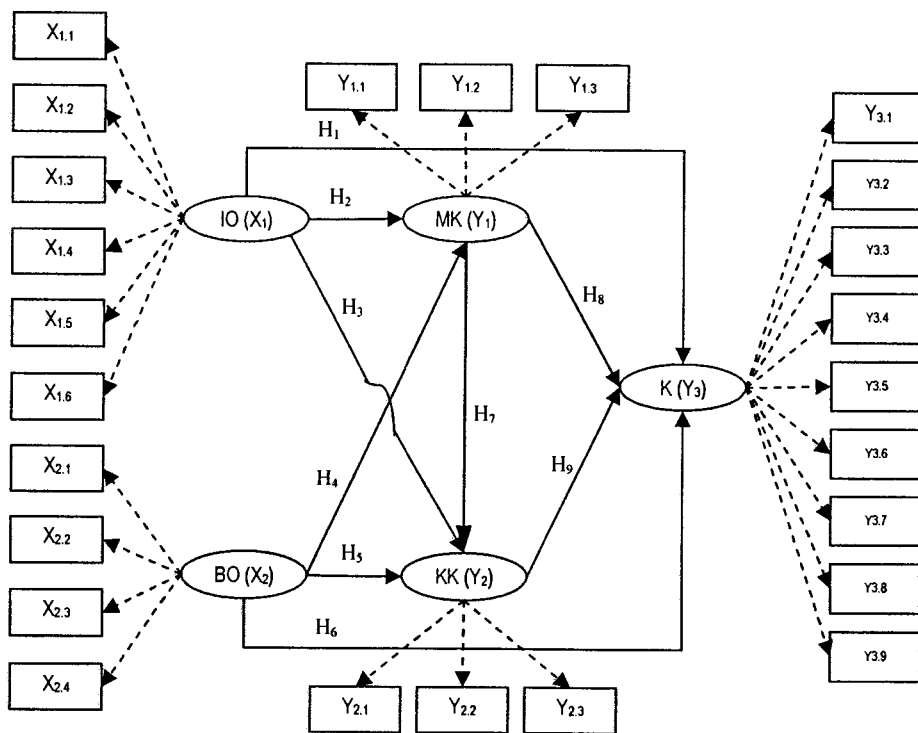
**Gambar 3.1 : KERANGKA PROSES BERPIKIR**

Pada studi teoritik ini dapat di simpulkan bahwa suasana kerja yang merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang menyenangkan dan keyakinan serta nilai bersama sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi dapat menimbulkan proses ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Proses tersebut merupakan dorongan untuk bekerja dengan giat yang dapat menimbulkan suatu kondisi emosional yang menyenangkan atau sikap positif dari para anggota organisasi, sehingga pada akhirnya dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.



Pada studi empirik ini akan memberikan masukan-masukan kepada kerangka proses berpikir penelitian disertasi, sehingga dapat dibangun hubungan-hubungan antar variabel-variabel dalam bentuk diagram suatu kerangka konseptual penelitian disertasi.

Mengacu pada kerangka proses berpikir ini disusun kerangka konseptual penelitian dengan pendekatan model hubungan antar faktor-faktor internal sumber daya organisasi, yaitu : variabel iklim dan budaya organisasi dengan pengaruhnya terhadap variabel kepuasan dan motivasi kerja serta kinerja. Hubungan pengaruh tersebut dalam bentuk diagram dapat disimak pada Gambar 3.2 .



Keterangan :

- > : Pengaruh
- > : Pembentuk
- : Variabel Laten (Konstruk)
- : Indikator Variabel (Dimensi)
- H : Hipotesis

**Gambar 3.2**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**

Penjelasan Gambar 3.2 halaman 92 secara rinci adalah sebagai berikut :

1. Variabel Eksogen IO = Iklim Organisasi ( $X_1$ ) indikator: *Decision making* ( $X_{1.1}$ )  
*Warmth* ( $X_{1.2}$ ), *Risk* ( $X_{1.3}$ ), *Openness* ( $X_{1.4}$ ), *Reward* ( $X_{1.5}$ ), *Structure* ( $X_{1.6}$ )
2. Variabel Eksogen BO = Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dengan indikatornya adalah :  
*Involvement* ( $X_{2.1}$ ), *Consistency* ( $X_{2.2}$ ), *Adaptability* ( $X_{2.3}$ ), dan *Mission* ( $X_{2.4}$ )
3. Variabel *Intervening* :
  - MK = Motivasi Kerja ( $Y_1$ ) dengan indikatornya adalah : *Kompensasi financial* ( $Y_{1.1}$ ), *K. non financial* ( $Y_{1.2}$ ) dan *Harapan (expectancy)* ( $Y_{1.3}$ ).
  - KK = Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) dengan indikatornya adalah : *Intrinsic Satisfaction* ( $Y_{2.1}$ ), *Extrinsic Satisfaction* ( $Y_{2.2}$ ), *General Satisfaction* ( $Y_{2.3}$ )
4. Variabel Endogen K = Kinerja Karyawan ( $Y_3$ ) dengan indikatornya adalah :  
*Absenteeism* ( $Y_{3.1}$ ), *Tardiness* ( $Y_{3.2}$ ), *Length of Service* ( $Y_{3.3}$ ), *Dependable Task Accomplishment* ( $Y_{3.4}$ ), *Cooperation* ( $Y_{3.5}$ ), *Protective Acts* ( $Y_{3.6}$ ), *Constructive Ideas* ( $Y_{3.7}$ ), *Self Training* ( $Y_{3.8}$ ), dan *Favorable Attitudes* ( $Y_{3.9}$ ).

Berdasarkan Kerangka Konseptual pada Gambar 3.2 halaman 93 terdapat proses pengaruh antar variabel-variabel dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Proses pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa suasana kerja yang merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi kemampuan para anggota organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Jika suasana kerjanya menyenangkan dapat membuat para anggota organisasi bergairah untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan giat, maka kemampuannya yang merupakan prestasi kerja akan meningkat pula dan begitupula sebaliknya.

2. Proses pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa suasana kerja yang merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi kekuatan yang mendorong seseorang yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Jika suasana kerja menyenangkan dapat membuat orang bergairah untuk giat bekerja, maka akan menciptakan kekuatan yang mendorong untuk bekerja yang tinggi pula dan begitupula sebaliknya.
3. Proses pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa suasana kerja yang merupakan merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat mendorong terciptanya kondisi emosional yang menyenangkan atau sikap positif dari para anggota organisasi terhadap aspek pekerjaan. Jika suasana kerja yang menyenangkan dapat membuat orang bergairah untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan giat, maka akan dapat menciptakan kondisi emosionalnya yang juga menyenangkan terhadap pekerjaannya dan begitupula sebaliknya.
4. Proses pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa keyakinan dan nilai bersama akan mempengaruhi mempengaruhi kekuatan yang mendorong seseorang yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Jika keyakinan dan nilai bersama ini diterapkan dengan tingkat partisipasi, kesepakatan, kemampuan beradaptasi dan fokus terhadap misi organisasi tinggi, maka akan tercipta dorongan untuk bekerja yang tinggi pula.
5. Proses pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa keyakinan dan nilai bersama yang menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman

berperilaku di dalam organisasi akan mendorong terciptanya kondisi emosional yang menyenangkan dari para anggota organisasi terhadap aspek pekerjaannya. Jika keyakinan dan nilai bersama ini diterapkan dengan tingkat partisipasi, kesepakatan, kemampuan beradaptasi dan fokus terhadap misi organisasi tinggi, maka akan terciptanya perilaku yang merupakan kondisi emosional yang menyenangkan dari para anggota organisasi terhadap aspek pekerjaannya dan begitupula sebaliknya.

6. Proses pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa keyakinan dan nilai bersama akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Jika keyakinan dan nilai bersama ini diterapkan dengan tingkat partisipasi, kesepakatan, kemampuan beradaptasi dan fokus terhadap misi organisasi tinggi, maka kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien tinggi pula.
7. Proses pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa proses menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam menentukan sasaran akan mempengaruhi kondisi emosional yang menyenangkan dari para anggota organisasi terhadap aspek pekerjaan tergantung dengan. Proses ini merupakan dorongan untuk bekerja yang dapat bersifat positif atau negatif, sehingga kondisi emosional yang menyenangkan akan timbul juga dapat bersifat positif atau negatif. Dorongan untuk bekerja yang bersifat positif akan menimbulkan kondisi emosional yang menyenangkan bersifat positif juga dan begitupula sebaliknya. Hubungan keduanya merupakan hubungan sebab akibat.

8. Proses pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa kondisi emosional yang menyenangkan dari para anggota organisasi terhadap aspek pekerjaan dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien tinggi pula. Jika kondisi emosional yang menyenangkan dapat terwujud, maka akan membuat orang giat untuk bekerja sehingga terciptalah prestasi kerja yang tinggi dan sebaliknya.
9. Proses pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Hal ini akan terjadi dengan landasan pemikiran bahwa proses menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu bagian dari kemampuan organisasi untuk mempertahankan tujuannya dengan. Jika dorongan untuk bekerja dapat terwujud, maka hal ini akan membuat orang giat bekerja sehingga terciptalah prestasi kerja yang tinggi.

### **3. 2. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian-uraian rumusan masalah yang dikemukakan, studi pustaka dan kerangka proses berpikir serta kerangka konseptual, maka diajukan hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Kabupaten Kutai Kartanegara
2. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pejabat struktural pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara
3. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara
4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pejabat struktural pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara

5. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara
6. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara
7. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Kabupaten Kutai Kartanegara
8. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Kabupaten Kutai Kartanegara
9. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pejabat struktural Kabupaten Kutai Kartanegara



# **BAB 4**

# **METODE PENELITIAN**

## **BAB 4 METODE PENELITIAN**

### **4.1. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian adalah suatu rencana, kerangka untuk mengkonseptualisasikan struktur relasi variabel-variabel suatu kajian penelitian (Karlinger, 1993:532). Penelitian disertasi ini bertujuan menguji secara empirik pengaruh iklim dan budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Rancangan penelitian disertasi ini merupakan rancangan penelitian kausal (*causal studies*) karena penelitian ini bermaksud meneliti pengaruh antar variabel-variabel (Cooper and Emory, 1995:123). Rancangan penelitian dengan menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis disebut sebagai penelitian penjelasan (*explanatory research*), karena tujuannya adalah untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus melakukan eksplanasi (Singarimbun dan Effendi, 1995:5).

### **4.2. Populasi, Sampel, Besar Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### **4.2.1. Populasi**

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri ditetapkan (Nazir, 2005:271). Selanjutnya populasi diartikan adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2003:90). Jadi populasi adalah merupakan obyek/subyek yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS yang menduduki jabatan struktural eselon 2, 3 dan 4 pada Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara berjumlah 1.483 orang pegawai. Simak pada Tabel 4:1 halaman 98.



**Tabel 4.1**  
**ESELON JABATAN 2, 3 DAN 4 SERTA JUMLAH PEGAWAINYA DI**  
**PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA TAHUN 2006**

Jenis Jumlah	Eselon Jabatan						Total (Pegawai)
	2A	2B	3A	3B	4A	4B	
Pejabat Struktural	1	33	174	18	795	462	1.483
Pejabat Struktural Eselon A dan B	34		192		1.257		

Sumber : BKD Kabupaten Kutai Kartanegara (diolah), (2006).

#### 4.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi. Survei sampel adalah suatu prosedur dimana hanya sebagian dari populasi saja diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi (Nazir, 2005:271). Tujuan dari *survei sampling* adalah mengadakan estimasi dan menguji hipotesis tentang parameter populasi dengan menggunakan keterangan-keterangan yang diperoleh dari sampel. Hal ini tergantung pada dua hal, yaitu : (Nazir, 2005:274)

1. Jumlah unit sampling yang dimasukkan dalam sampel; dan
2. Teknik yang digunakan dalam memilih sampel.

#### 4.2.3. Besar Sampel

Penentuan besar sampel pada studi ini berdasarkan pendapat bahwa ukuran sampel yang harus digunakan bila penelitian menggunakan analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* adalah 100-200 sampel untuk teknik *likelihood estimation* atau jumlah sampel sama dengan jumlah indikator dikalikan 5-10 (Hair *et al.*, 1998:605). Berdasarkan persyaratan sampel tersebut, maka perhitungan besar sampel adalah sebagai berikut :  $5 \times \Sigma \text{Indikator} = 6 \times 25 = 150$ . Jadi penentuan jumlah sampel yang dipergunakan adalah menurut Hair *et al.* (1998) sejumlah 150, dengan landasan bahwa memenuhi persyaratan *SEM*, yaitu :  $100 < 150 < 200$  (Hair *et al.*, 1998:605).

#### 4.2.4. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik Sampel Acak Berstrata Proposional (*Propotional Stratified Random Sampling*) dengan landasan bahwa : a. Populasi mempunyai strata dan b. Tersedia daftar dari seluruh unit populasi (Zainuddin, 1995 : 84). Prosedur penarik sampel penelitian ini dilakukan cara proposional, dapat disimak pada Tabel 4.2 di bawah ini :

**Tabel 4.2**  
**PERHITUNGAN JUMLAH STRATA PROPOSIONAL SAMPEL**

No.	Strata (Eselon)	$N_i$	$n_i = \frac{N_i}{N} \times n$
1.	II	34	$n_i = \frac{34}{1.483} \times 150 = 3$
2.	III	192	$n_i = \frac{192}{1.483} \times 150 = 20$
3.	IV	1.257	$n_i = \frac{1257}{1.483} \times 150 = 127$
Jumlah		$N = 1.483$	$n = 150$

Sumber : Data sekunder BKD, 2006 (diolah)

Berdasarkan uraian sebelumnya dan berdasarkan alat analisis, maka jumlah sampel penelitian disertasi adalah 150 Pejabat Struktural. Unit sampel dalam penelitian ini adalah sama dengan unit analisis yaitu Pejabat Struktural, sedangkan yang menjadi responden penelitian disertasi adalah : Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara yang terpilih sebagai sampel dengan kata lain pejabat struktural sebagai obyek studi.

Pejabat Struktural terpilih sebagai sampel dengan alasan berikut ini :

1. *Trend* dalam organisasi pemerintah pada umum lebih kepada orientasi memimpin (*leading*) dari pada mengelola (*managing*)
2. Pejabat struktural mempunyai otonomi yang luas terhadap unit-unit organisasi yang dipimpinya.

### 4.3. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data ada dua cara, yaitu :

1. Kuesioner, yaitu suatu daftar pertanyaan (*Question List*) yang memuat beberapa hal yang ingin diperoleh informasinya dari responden yang berkaitan dengan masalah penelitian.
2. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab secara langsung terhadap *informan responden*, hal ini sesuai dengan ruang lingkup dan tujuan penelitian.

#### 4.3.1. Jenis Data

Menurut Kuncoro (2003:124) bahwa data penelitian ada dua jenis, yaitu : Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka). Sedangkan data kualitatif adalah data yang menggambarkan kondisi sebenarnya (berhubungan dengan katagorisasi, karakteristik berupa kata dan dapat diangkakan). Pada penelitian ini jenis datanya adalah kuantitatif.

#### 4.3.2. Sumber Data

Sumber data pada umum terdiri dari dua sumber, yaitu : data primer (*primary data*) adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original, sedangkan data sekunder (*secondary data*) adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Kuncoro, 2003:127).

Pada penelitian ini digunakan dua sumber data sebagai berikut :

1. Sumber data primer penelitian ini melalui kuisisioner untuk pegawai yang menduduki jabatan struktural pada pemerintah kabupaten Kutai Kartanegara dan didampingi oleh peneliti serta atasannya langsung pada instansi yang bersangkutan, agar data yang didapat tidak bias.

2. Sumber data sekunder penelitian ini menggunakan data-data sekunder dari berbagai sumber yang terkait antara lain : Bappeda, BKD dan Sekretariat Daerah.

#### **4.4. Variabel Penelitian.**

##### **4.5.1. Klasifikasi Variabel**

Pada penelitian disertasi ini variabel-variabelnya terdiri dari adalah sebagai berikut :

1. Variabel eksogen adalah Variabel Bebas (*Independent Variable*), yaitu : Iklim organisasi ( $X_1$ ) dan Budaya organisasi ( $X_2$ ).
2. Variabel endogen adalah :
  - a. Variabel Antara (*Intervening Variable*) : Motivasi kerja ( $Y_1$ ) dan Kepuasan kerja ( $Y_2$ )
  - b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) : Kinerja ( $Y_3$ )

##### **4.5.2. Definisi Operasional Variabel**

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah bahwa :

1. Definisi Pemerintah Daerah adalah Kepala Daerah beserta Perangkat Daerah Otonom yang lain sebagai Badan Eksekutif Daerah.
2. Definisi Perangkat Daerah adalah organisasi pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri dari Sekretaris Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan, dan Satuan Polisi Pamong Praja sesuai kebutuhan daerah masing-masing.

Kelima jenis variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Variabel eksogen Iklim Organisasi ( $X_1$ ), yaitu : kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka dan yang bisa dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi (Denison. 80:93). Pengukuran terhadap iklim organisasi dilakukan berdasarkan persepsi para pejabat struktural yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Indikator-indikator iklim organisasi dalam penelitian ini berdasarkan kajian oleh Downey *et al.* (1974) yang menggunakan instrumen iklim organisasi dari Nunnaly (1967), yaitu :
  - a. *Decision making* ( $X_{1.1}$ ) adalah proses dalam organisasi, struktur dan standar yang berhubungan dengan pengambilan keputusan;
  - b. *Warmth* ( $X_{1.2}$ ) adalah rasa keakraban dan kepercayaan dalam organisasi yang dirasakan oleh pegawai;
  - c. *Risk* ( $X_{1.3}$ ) adalah tantangan yang dirasakan oleh personal dan resiko organisasi dihubungkan dengan kesuksesan organisasi;
  - d. *Openness* ( $X_{1.4}$ ) adalah mudah atau sulitnya berhubungan dengan orang lain dalam organisasi;
  - e. *Reward* ( $X_{1.5}$ ) adalah rasa dimana dorongan organisasi dan pendekatan kemanusiaan adalah komponen penting dalam sistem *reward*.
  - f. *Structure* ( $X_{1.6}$ ) adalah kebijakan, struktur organisasi dan tanggung jawab adalah jelas.

Pengukuran terhadap variabel dan indikator-indikator Iklim Organisasi ( $X_1$ ), dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan lima opsi jawaban berdasarkan Skala *Likert*. Jawaban tertinggi nilainya 5 dan terendah nilai 1.

2. Variabel eksogen Budaya Organisasi ( $X_2$ ) yaitu : keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi. Pengukuran terhadap budaya organisasi dilakukan melalui persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Indikator-indikator budaya organisasi dalam penelitian ini berdasarkan kajian oleh Denison *and* Mishra (1995), yaitu :

- a. *Involvement* ( $X_{2.1}$ ) adalah tingkat partisipasinya dalam proses pengambilan keputusan.
- b. *Consistency* ( $X_{2.2}$ ) adalah tingkat kesepakatan pegawai terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
- c. *Adaptability* ( $X_{2.3}$ ) adalah persepsi pegawai tentang kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.
- d. *Mission* ( $X_{2.4}$ ) adalah tujuan inti organisasi yang menjadikan anggotanya teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

Pengukuran terhadap variabel dan indikator-indikator Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan 5 (lima) opsi jawaban berdasarkan Skala *Likert*. Jawaban tertinggi nilainya 5 dan terendah nilainya 1.

3. Variabel endogen kepuasan kerja ( $Y_2$ ) adalah persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten tentang suatu efektifitas atau respon emosional terhadap aspek pekerjaan. Pengukuran terhadap kepuasan kerja dilakukan melalui persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Indikator-indikator kepuasan kerja diukur dengan *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)*, yaitu : Feinstein (2001)

- a. *Intrinsic satisfaction* ( $Y_{1.1}$ ), berkaitan dengan pemanfaatan kemampuan, aktivitas, prestasi, otoritas, kebebasan, nilai moral, tanggung jawab, keamanan, kreatifitas, pelayanan sosial, satus sosial dan keanekaragaman.
- b. *Extrinsic satisfaction* ( $Y_{1.2}$ ), berkaitan dengan kemajuan, kebijakan perusahaan, kompensasi, penghargaan, supervisi hubungan manusia dan teknis.
- c. *General satisfaction* ( $Y_{1.3}$ ), kepuasan umum yang dirasakan anggota organisasi dan merupakan gabungan dari *intrinsic satisfaction* dan *extrinsic satisfaction* ditambah kondisi serta rekan kerja.

Pengukuran terhadap variabel dan indikator-indikator Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ), dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan lima opsi jawaban berdasarkan Skala *Likert*. Jawaban tertinggi nilainya 5 dan terendah nilainya 1.

4. Variabel endogen motivasi kerja ( $Y_2$ ) adalah motivasi kerja sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut Mondy and Noe (1996:358), yaitu :
  - a. *Compensation Financial* ( $Y_{2.1}$ ) : kompensasi yang diterima pegawai dan dapat diukur dengan nilai uang
  - b. *Compensation Non financial* ( $Y_{2.2}$ ) : kompensasi yang diterima pegawai dan berbentuk non uang
  - c. Harapan (*expectancy*) ( $Y_{2.3}$ ) : sesuatu yang diinginkan oleh pegawai dalam bidang pekerjaannya.

Pengukuran terhadap indikator-indikator dan variabel Motivasi Kerja ( $Y_2$ ), dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan 5 (lima) opsi jawaban berdasarkan Skala *Likert*. Jawaban tertinggi nilainya 5 dan terendah nilai 1.

## 5. Kinerja Pegawai ( $Y_3$ ).

Variabel endogen kinerja pegawai adalah sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika. Indikator-indikator kinerja pegawai berdasarkan penelitian oleh Certo (1985:145), yaitu :

- a. *Absenteeism* ( $Y_{3.1}$ ) adalah tingkat kemangkiran kerja para pegawai.
- b. *Tardiness* ( $Y_{3.2}$ ) adalah tingkat kelambanan atau keterlambatan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
- c. *Length of service* ( $Y_{3.3}$ ) adalah panjangnya waktu yang dipergunakan para pegawai dalam memberikan pelayanan kepada publik (masyarakat).
- d. *Dependable task accomplishment* ( $Y_{3.4}$ ) adalah tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai pada periode waktu tertentu. Keterandalan dimaksudkan bahwa pengukuran pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut didasarkan kemampuan melaksanakan pekerjaan dari aspek kuantitas dan aspek kualitas.
- e. *Cooperation* ( $Y_{3.5}$ ) adalah tingkat kemampuan bekerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi
- f. *Self-training* ( $Y_{3.6}$ ) adalah tingkat kemampuan pegawai memperoleh pelatihan sendiri untuk menjadi tenaga terlatih dalam organisasi.
- g. *Protective acts* ( $Y_{3.7}$ ), adalah menggambarkan tingkat kemampuan pegawai dalam menghalau atau mengeliminir ancaman-ancaman organisasi.



- h. *Constructive ideas* ( $Y_{3,8}$ ) adalah menggambarkan tingkat kemampuan pegawai dalam memberikan atau menyumbangkan ide-ide yang mendukung dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
- i. *Favorable attitudes* ( $Y_{3,9}$ ) adalah menggambarkan tingkat upaya yang miliki karyawan untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*) diantara para pegawai, pelanggan atau publik, yang menguntungkan organisasi.

Pengukuran terhadap indikator-indikator dan variabel Kinerja ( $Y_3$ ), dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan 5 (lima) opsi jawaban berdasarkan Skala *Likert*. Untuk jawaban tertinggi nilainya 5 dan terendah nilai 1.

#### 4.5.3. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei sampel dengan instrumen utama penelitian adalah kuisisioner yang di dalamnya tercatat sejumlah pertanyaan yang harus dijawab oleh responden sesuai yang diketahuinya. Hal ini sesuai dengan pendapat Singarimbun dan Efendi (1995:3) bahwa dalam penelitian survei, kuisisioner digunakan sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Berarti antara metode dan instrumen penelitian ini telah sesuai persyaratan penelitian. Kuisisioner tersebut ditujukan kepada pegawai pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara, yaitu : pejabat struktural yang terpilih menjadi sampel penelitian. Kuisisioner akan diuji melalui instrumen penelitian lainnya sebagai berikut :

1. Validitas adalah seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas instrumen pada penelitian untuk studi disertasi ini digunakan uji validitas unidimensional, dimana jika  $GFI > 0,90$  maka instrumen penelitian berupa kuisisioner dikatakan valid. Penelitian ini validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur sesuatu yang seharusnya diukur.

2. Reliabilitas adalah tingkat kehandalan instrument penelitian, yaitu dikatakan handal jika responden memberikan persepsi yang relatif sama terhadap konstruksi kalimat pada setiap butir pertanyaan yang ada dalam kuisisioner. Reliabilitas instrument diuji menggunakan *construct reliability*, dimana jika nilai *construct reliability*  $\rho_{\eta} > 0,70$  maka intrumen penelitian dikatakan reliabel. Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai di mana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Ferdinand, 2000:60). Studi ini menggunakan skala Likert interval 1 - 5.

Data-data tersebut perlu dilakukan uji data penelitian, yaitu :

- a. Uji normalitas data, untuk memastikan bahwa data berdistribusi normal dengan menggunakan program *AMOS*;
- b. Uji reliabilitas data, untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk dan pendekatan yang digunakan adalah menilai besarnya *composite reliability* dan *variance construct extrated* dari masing-masing konstruk.

#### 4.5. Prosedur Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini dikumpulkan oleh petugas lapangan dengan memberikan kuesioner kepada pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara yang terpilih. Kuesioner merupakan sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang berguna untuk memperoleh informasi dari reponden berdasarkan masalah-masalah yang diketahuinya. Kuesioner ini juga memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian sehingga informasi tersebut harus memiliki kesahihan dan kehandalan yang tinggi. Kreteria ini merupakan gambaran pengukuran mengenai konsep yang dinilai.

#### 4.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini dilakukan dengan tiga tahap, yaitu :

1. Analisis Deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden studi dan variabel yang diukur. Ukuran deskriptif adalah pemberian angka baik dalam jumlah, karakteristik beserta nilai rerata maupun prosentase responden.
2. Analisis faktor konfirmatori untuk memastikan (konfirmasi) bahwa ukuran indikator-indikator benar-benar mengukur variabel
3. Uji hipotesis menggunakan analisis *SEM (structural Equation Modelling)*

Pengujian hipotesis dengan mengolah data yang diperoleh sesuai kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data diolah berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis, digunakan pendekatan statistik inferensial. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah Model Persamaan Struktural (*Structural Equation Modeling* atau *SEM*) dengan program AMOS 6.01.

Penggunaan *SEM* sebagai alat analisis didasarkan pada alasan kerumitan model yang digunakan, juga didasarkan adanya keterbatasan dari alat analisis multidimensi yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif seperti *multiple regression*, *factor analysis*, *discriminant analysis*, dan lainnya yang memiliki kelemahan utama yaitu hanya dapat menganalisis satu hubungan pada satu waktu (menguji satu variabel dependen melalui beberapa variabel independen). Faktanya, pihak manajemen dihadapkan pada situasi, ada lebih dari 1 (satu) variabel dependen yang saling berhubungan untuk diketahui derajat interelasinya (Ferdinand, 2005:5).

Solimun (2003:66) berpendapat bahwa *SEM* merupakan pendekatan yang terintegrasi antara analisis faktor, model struktural dan analisis *path*, dengan

melakukan kegiatan secara serentak yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (setara dengan analisis *confirmatory*), pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis *path*) dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model struktural dan analisis regresi).

Penggunaan *SEM* karena kemampuannya dalam menyajikan model yang komprehensif serta kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dan suatu konstruk/faktor dan kemampuannya untuk mengukur pengaruh dan hubungan secara teoritis. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa *SEM* memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik. *SEM* dalam penelitian ini dilandasi asumsi tertentu, yaitu : *Independent observations* data berdistribusi normal, hubungan antar variabel bersifat linier, skala pengukuran yang digunakan berdimensi tunggal, dan tidak ada multikolinieritas antar variabel (Hair *et al.*, 1992).

#### **4.6.1. Analisis Faktor Konfirmatori**

Pengujian hipotesis dilakukan setelah sebelumnya dilakukan *analysis factor confirmatory* guna melihat dimensi-dimensi yang digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk. Pada penelitian ini menggunakan *SEM* maka analisis faktor konfirmatori *analysis factor confirmatory* dapat dilakukan secara simultan dengan analisis-analisis lainnya, sehingga tidak perlu dilakukan analisis tersendiri.

#### **4.6.2. Analisis Structural Equation Modeling (SEM)**

*SEM* pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan struktural (*structural model*). Model pengukuran ini ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Model struktural merupakan model mengenai struktur hubungan yang membentuk (menjelaskan kausalitas antar faktor). *SEM* memiliki karakteristik utama yang membedakan

dengan analisis *multivariate*, yaitu : Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multiple dependence relationship*); Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati (*unobserved concept*) dalam hubungan yang ada dan memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*). Penelitian ini merupakan penelitian multi dimensi dengan mendeskritifkan fenomena praktis yang diamati dalam berbagai dimensi. Untuk menguji hipotesis 1 s/d 9 penelitian ini digunakan *SEM* karena model penelitian bersifat multi hubungan kausalitas (persamaan lebih dari satu) dan berjenjang. Variabel penelitian yang digunakan diantaranya bersifat *unobservable* dan model penelitian bersifat resiplokal. *SEM* adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Untuk membuat model yang lengkap, perlu dilakukan beberapa langkah berikut : (Ferdinand, 2002:34)

#### Langkah Pertama : Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam *SEM* adalah pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat, sebagaimana terlihat pada kerangka konseptual.

Untuk jelasnya dapat dicermati pada Tabel 4.3 di bawah ini :

**Tabel 4.3**  
**JUSTIFIKASI TEORI UNTUK MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN**

Keterangan	Hipotesis	Justifikasi Teori
1. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja	H - 1	Nuryadin (2005) dan Komariyah (2006)
2. Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja	H - 2	Zaliza (2004) dan Utama (2004)
3. Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja	H - 3	Downey <i>et al.</i> , (1974), Keuter <i>et al.</i> , (2000), Nuryadin (2005), dan Komariyah (2006)
4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Motivasi Kerja	H - 4	Hamid (2002), Koesmono (2005)
5. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja	H - 5	Koesmono (2005)
6. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja	H - 6	Marcoulides <i>and</i> Heck (1993), Koesmono (2005), Ismail (2005)
7. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja	H - 7	Grund <i>and</i> Silwka (2001), Koesmono (2005), Marco <i>et al.</i> (2002)
8. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja	H - 8	Stajkovic <i>and</i> Luthans (2001), Koesmono (2005)
9. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja	H - 9	Novita (2002), Koesmono (2005)

Sumber : Data primer diolah

*SEM* merupakan sebuah *confirmatory technique*, sebagai lawan dari *exploratory factor analysis*. Teknik ini digunakan untuk menguji sebuah teori, baik itu teori baru maupun teori yang telah dikembangkan dimana pembuktian teori tersebut dibutuhkan suatu proses uji empirik untuk membentuk suatu teori kausalitas dan menguji hubungan kausalitas yang sudah ada teorinya.

**Langkah Ke-dua : Pengembangan Diagram Jalur (*Path Diagram*).**

Langkah kedua adalah model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram jalur (*path diagram*). Diagram jalur tersebut akan mempermudah dalam melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji, sehingga diketahui bahwa hubungan-hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Namun dalam *SEM* hubungan kausalitas ini cukup digambarkan dalam sebuah diagram jalur dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan menjadi estimasi.

Model teoritis yang dikembangkan selanjutnya adalah pengembangan diagram jalur dimana konstruk-konstruk yang dibangun dibedakan dalam dua kelompok konstruk, yaitu :

1. Konstruk eksogen (*exogenous construct*) atau *independent variable*, pada penelitian ini adalah iklim organisasi dan budaya organisasi.
2. Konstruk endogen (*endogenous construct*) atau *dependent variable*, pada penelitian ini adalah kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja

**Langkah Ke-tiga : Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural.**

1. Persamaan-persamaan struktural (*structural equation*) dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk dan dibangun dengan pedoman berikut ini :

$$\text{Variabel eksogen} = \text{Variabel endogen} + \text{Error}$$

2. Persamaan-persamaan pengukuran (*measurement model*) menentukan variabel yang mengukur konstruk dan serangkaian matrik yang menghasilkan korelasi serta dihipotesiskan antar konstruk.

#### Langkah Ke-empat : Memilih Matrik Input

Matrik input yang digunakan dalam penelitian ini adalah kovarians atau matriks korelasi sebelum estimasi dilakukan. Estimasi model dilakukan dengan mempertimbangkan ukuran sampel yang ada. Besar sampel yang sesuai antara 100-200. Jika ukuran sample > 400, maka metode itu sangat sensitif sehingga sulit mendapatkan ukuran *goodnees of fit* yang baik. Simak Tabel 4.5 halaman 14.

**Tabel 4.4**  
**MEMILIH TEKNIK ESTIMASI**

No.	Pertimbangan	Teknik Yang Dipilih	Keterangan
01.	Bila ukuran sample adalah kecil (100-200) dan asumsi normatif dipenuhi.	<i>ML</i>	<i>ULS</i> dan <i>SLS</i> biasanya tidak menghasilkan uji X karena itu tidak menarik perhatian peneliti
02.	Bila asumsi normatif dipenuhi dan ukuran sample sampai dengan antara 200-500.	<i>ML</i> dan <i>GLS</i>	Bila ukuran sample kurang dan 500, hasil <i>GLS</i> cukup baik.
03.	Bila asumsi normatif kurang dipenuhi dan ukuran sample lebih dan 2500	<i>ADF</i>	<i>ADF</i> kurang cocok bila ukuran sample kurang dan 2500.

Sumber: Ferdinand (2000:45)

Teknik-teknik estimasi adalah : *Maximum Likelihood Estimation (ML)*, *General Least Square Estimation (GLS)*, *Unweihed Least Square Estimation (ULS)*, *Scale Free Least Square Estimation (SLS)*, dan *Asymtotically Distribution-Free Estimation (ADF)*. Teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*, dengan 2 (dua tahap), yaitu :

1. Teknik *Confirmatory Factor Analysis*, terdapat 2 (dua) uji dasar :
  - a. Uji kesesuaian model (*Goodness of fit Test*), dengan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten.

b. Uji Signifikansi bobot faktor

- Bobot Faktor (*Regression Weight*), bagaimana kuatnya dimensi-dimensi itu membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji-t terhadap *regression weight*. *Critical Ratio (CR)* adalah identik dengan t hitung dalam analisis regresi.  $C.R. \geq 2,0$  menunjukkan bahwa variabel-variabel itu secara signifikan merupakan dimensi dari faktor laten yang dibentuk.
- Nilai Lambda (*Factor Loading*), nilai lambda yang dipersyaratkan adalah mencapai  $\geq 0,40$ . Bila lebih rendah dari 0,40 dipandang variabel itu tidak berdimensi sama dengan variabel lainnya untuk menjelaskan sebuah variabel laten.

2. Teknik *Full Structural Equation Model*.

Pengujian *SEM* juga dilakukan dengan 2 (dua) macam pengujian, yaitu :

a. Uji kesesuaian model- *Goodness-of-fit Test*.

Pengujian yang dilakukan sama dengan *confirmatory factor analysis*.

b. Uji kausalitas : *Regression Weight*.

Untuk menguji hipotesa mengenai kausalitas yang dikembangkan dalam model, perlu diuji hipotesa nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah  $= 0$  melalui uji t yang lazim dalam model regresi.

**Langkah Ke-lima : Menilai Masalah Identifikasi**

Masalah identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut : *Standard error* untuk beberapa koefisien sangat besar; Program tidak mampu menghasilkan matriks informasi; Muncul angka-angka yang aneh, seperti varians *error* yang negatif; dan Muncul korelasi yang sangat tinggi antar koefisien yang didapat.



**Langkah Ke-enam** : Evaluasi Kreteria *Goodness of Fit*.

Pada langkah ini adalah memenuhi asumsi-asumsi *SEM*, yaitu :

1. Besar sampel yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini minimum berjumlah 100 dan selanjutnya menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap variabel yang diestimasi. Karena itu, bila mengembangkan model dengan 20 variabel, maka minimum digunakan 100 sampel.
2. Normalitas; sebaran data harus dianalisis untuk melihat apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut untuk pemodelan *SEM* ini. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji dengan metode statistik. Uji normalitas ini perlu dilakukan baik untuk normalitas multivariate di mana beberapa variabel digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat koefisien kurtosis. Data dianggap berdistribusi normal jika koefisien kurtosisnya  $\leq 2,58$ .
3. *Outlier*, merupakan observasi yang muncul dengan nilai ekstrim baik secara *univariate*, karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi lainnya. Tiga kategori munculnya, yaitu:
  - *Outlier* muncul karena kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam memasukkan data atau kesalahan dalam mengkode data.
  - *Outlier* muncul karena keadaan benar-benar khusus yang memungkinkan profil data menjadi lain, tetapi peneliti mempunyai penjelasan mengenai apa yang menyebabkan munculnya nilai ekstrim.
  - *Outlier* muncul dalam rentang nilai yang ada, tetapi bila dikombinasikan dengan variabel lainnya, kombinasinya menjadi tidak lazim atau sangat ekstrim atau dengan kata lain multivariate *outlier*.

4. Multikolinearitas dan singularitas; dapat dideteksi melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan matriks kovarians yang sangat kecil memberi indikasi problem multikolinearitas atau singularitas.

**Tabel 4.5**  
**GOODNESS OF FIT INDICES**

Goodness of fit index	Cut-off value	Keterangan
$X^2$ Chi Square	Diharapkan kecil	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance</i> sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitif untuk sampel besar (diatas 2000)
Significaned propability	$\geq 0,05$	Uji signifikan terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi.
RMSEA	$\leq 0,08$	Mengkompensasi kelemahan <i>Chi Squared</i> pada sampel besar
GFI	$\geq 0,90$	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog dengan R dalam regresi berganda).
AGFI	$\geq 0,90$	GFI yang disesuaikan dengan <i>degree of free (DF)</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	Kesesuaian antara data dan model
TLI	$\geq 0,95$	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>baseline model</i>
CFI	$\geq 0,94$	Uji kelayakan model yang tidak sensitif terhadap besar sample dan kerumitan model

Sumber : Ferdinand, 2002:61.

Keterangan Tabel 4.6 adalah sebagai berikut :

1. *Chi- Square Statistic (CSS)*, *Likelihood Ratio Chi-Square* merupakan alat uji stastitik untuk mengetahui adanya perbedaan, yaitu : perbedaan antara matrik kovarians populasi dan sampel, sesuai dengan tujuan analisis yaitu untuk mengembangkan dan menguji model yang sesuai dengan data/*fit* terhadap data.
2. *RMSEA (The Root Mean Square Error Of Approximation)* adalah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasikan *CSS* dalam sampel besar.
3. *GFI (Googness-of-Fit Index)* adalah ukuran non statikal yang dimiliki rentang nilai 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai tertinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
4. *AGFI(Adjusted Goodness-of-Fit Index)*, *Fit index* dalam hal ini dapat disesuaikan terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. tingkatkan penerimaan yang direkomendasikan.adalah bila *AGFI* memiliki nilai  $\geq 0,90$ .

5. *CMIN/DF (The minimum Sample Discrepancy Function/Degree of Freedom)* adalah salah satu indikator untuk mengukur tingkat *fit* nya sebuah model.
6. *TLI (Tucker Lewis Index)* adalah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model.
7. *CFI (Comparative Fit Index)* adalah pada rentang nilai sebesar 0 – 1, semakin mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (*a very good fit*).

### **Langkah Ke-tujuh : Interpretasi dan Modifikasi Model**

Jika model sudah cukup layak maka dilanjutkan dengan melakukan interpretasi. Tetapi jika belum layak, maka perlu dilakukan modifikasi model dengan menambahkan atau menghilangkan jalur hubungan sehingga nilai *chi-square* akan turun sebesar nilai indeks modifikasi yang sebagai pedomannya dengan syarat harus terdapat justifikasi teoritis yang cukup untuk memodifikasi model tersebut.

# **BAB 5**

# **ANALISIS HASIL STUDI**

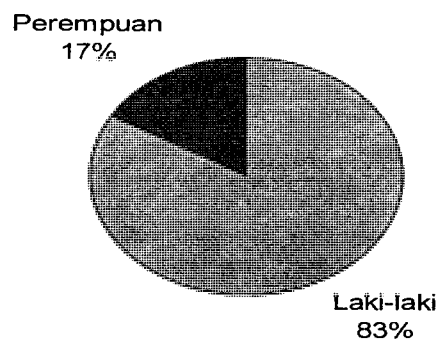
## BAB 5 ANALISIS HASIL STUDI

### 5.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, jabatan, eselon dan status perkawinan. Responden sebanyak 150 orang semuanya sudah berkeluarga (100 %), hasil analisis deskriptif secara lengkap dapat dilihat di Lampiran 6.

#### 1. Jenis Kelamin

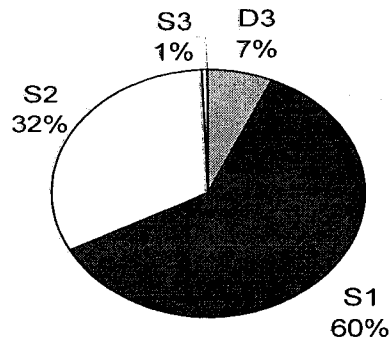
Responden sebanyak 150 orang ternyata didominasi oleh laki-laki 125 atau sekitar 83% dan sisanya 25 perempuan atau sekitar 17%. Lihat Gambar 5.1 :



**Gambar 5.1**  
**Persentase Menurut Jenis Kelamin**

#### 2. Tingkat Pendidikan

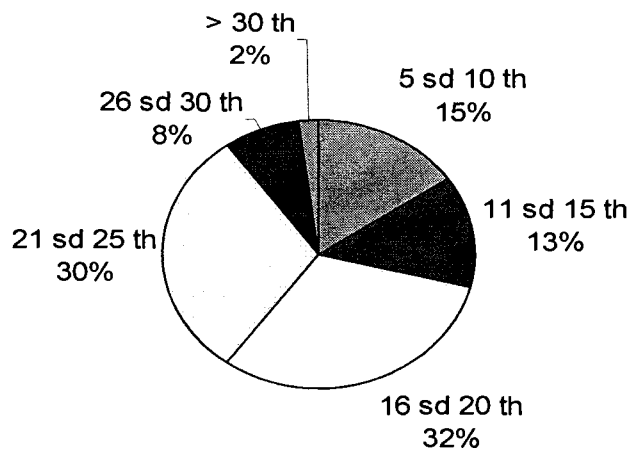
Berdasarkan tingkat pendidikan responden, dari 150 responden ternyata didominasi oleh responden dengan tingkat pendidikan S1 sekitar 60% atau 90 orang. Berikutnya, responden dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 32% atau 48 orang, D3 sebesar 7% atau 11 orang, dan responden dengan tingkat pendidikan S3 sebesar 1% atau 1 orang. Untuk jelasnya dapat dilihat Gambar 5.2 pada halaman 119 berikut ini :



**Gambar 5.2**  
**Persentase Menurut Pendidikan**

### 3. Masa Kerja

Berdasarkan lama bekerja responden, dari 150 responden didominasi oleh responden yang bekerja 16 sampai 20 tahun sekitar 32% atau 46 orang. Berikutnya, responden dengan lama bekerja 21 sampai 25 tahun sebesar 30% atau 45 orang, lama bekerja 5 sampai 10 tahun sebesar 15% atau 24 orang, lama bekerja 11 sampai 15 tahun sebesar 13% atau 20 orang, lama bekerja 26 sampai 30 tahun sebesar 8% atau 12 orang, dan lama bekerja lebih dari 30 tahun sebesar 2% atau 3 orang. Lihat Gambar 5.3 di bawah ini :

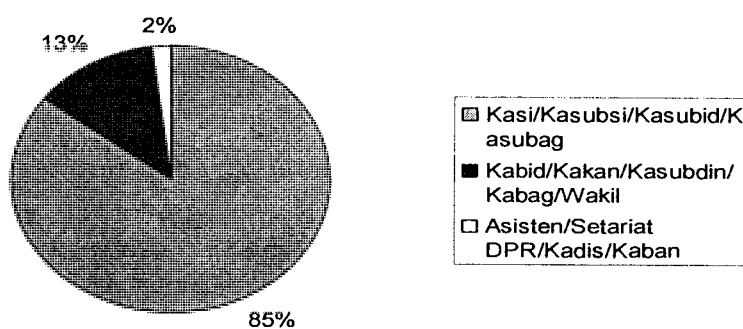


**Gambar 5.3**  
**Persentase Menurut Masa Kerja**



#### 4. Jabatan

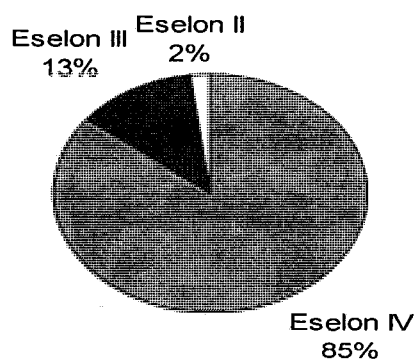
Berdasarkan jabatan responden, dari 150 responden 85% atau 127 responden menjabat Kasi/Kasubsi/Kasubid/Kasubag, 14% atau 19 responden menjabat Kabid/Kakan/Kasubdin/ Kabag/Wakil, dan sisanya 2% atau 3 responden menjabat Asisten/Sekretariat DPR/Kadis/ Kaban. Lihat Gambar 5.4 di bawah ini :



**Gambar 5.4**  
**Persentase Menurut Jabatan**

#### 5. Eselonering

Berdasarkan eselon responden, dari 150 responden 85% atau 128 responden Eselon IV, 13% atau 19 responden Eselon III, dan sisanya 2% atau 3 responden Eselon II. Lihat Gambar 5.5 di bawah ini :



**Gambar 5.5**  
**Persentase Menurut Eselonering**

## 5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori (*CFA*), hasilnya secara lengkap disajikan pada Lampiran 1. Seperti telah dikemukakan di bab terdahulu bahwa instrumen penelitian disebut *valid* unidimensional jika nilai *GFI* > 0,90 (Jorskog *and* Sorbom, 1989; Ferdinand, 2002) dan reliabel jika nilai *construct reliability* ( $\rho_{\eta}$ ) > 0,70 (Nunally & Bernstein, 1994; Ferdinand, 2002).

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen untuk masing-masing variabel dapat disajikan pada Tabel 5.1 di bawah ini :

**Tabel 5.1**  
**HASIL PENGUJIAN VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN**

Variabel	<i>GFI</i>	<i>Construct Reliability</i>
Iklim Organisasi ( $X_1$ )	0,980	0,730
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,993	0,809
Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )	1,000	0,817
Motivasi Kerja ( $Y_2$ )	1,000	0,820
Kinerja ( $Y_3$ )	0,958	0,882

Sumber : Lampiran 5.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa seluruh variabel di atas adalah valid karena nilai *GFI* di atas 0,9 dan reliabel karena nilai *construct reliability* di atas 0,7.

## 5.3 Deskriptif Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif berupa persentase dari masing-masing indikator untuk setiap variabel disajikan pada Lampiran 6. Variabel yang akan dideskripsikan pada sub bab ini meliputi iklim organisasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), kepuasan kerja ( $Y_1$ ), motivasi kerja ( $Y_2$ ), dan kinerja ( $Y_3$ ).



Secara ringkas hasil analisis deskriptif masing-masing variabel berikut ini.

**Tabel 5.2**  
**DESKRPTIF VARIABEL IKLIM ORGANISASI (X<sub>1</sub>)**

Skor	X <sub>1.1</sub>	X <sub>1.2</sub>	X <sub>1.3</sub>	X <sub>1.4</sub>	X <sub>1.5</sub>	X <sub>1.6</sub>
1	2.01	2.01	0.00	0.67	0.00	3.36
2	9.40	3.36	6.04	4.70	8.05	4.70
3	34.23	27.52	51.01	26.85	40.27	22.15
4	50.34	55.70	42.28	60.40	45.64	61.74
5	4.03	11.41	0.67	7.38	6.04	8.05
Mean Indikator	3.450	3.711	3.376	3.691	3.497	3.664
Mean Variabel	3.565					

Sumber : Lampiran 6.

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dipersepsi positif oleh responden. Namun demikian responden belum memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju), yaitu : 3,565.

**Tabel 5.3**  
**DESKRIPTIF VARIABEL BUDAYA ORGANISASI (X<sub>2</sub>)**

Skor	X <sub>2.1</sub>	X <sub>2.2</sub>	X <sub>2.3</sub>	X <sub>2.4</sub>
1	3.36	0.00	0.00	0.00
2	34.90	3.36	4.70	3.36
3	49.66	44.30	50.34	62.42
4	12.08	47.65	44.30	32.89
5	0.00	4.70	0.67	1.34
Mean Indikator	2.705	3.537	3.409	3.322
Mean Variabel	3.243			

Sumber : Lampiran 6.

Tabel 5.3 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dipersepsi positif oleh responden. Namun demikian responden belum memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju), yaitu : 3,243.

**Tabel 5.4**  
**DESKRIPTIF VARIABEL MOTIVASI KERJA (Y<sub>1</sub>)**

Skor	Y <sub>2.1</sub>	Y <sub>2.2</sub>	Y <sub>2.3</sub>
1	0.00	0.00	0.67
2	27.52	2.01	0.67
3	38.93	45.64	44.97
4	31.54	50.34	51.01
5	2.01	2.01	2.68
Mean Indikator	3.081	3.523	3.544
Mean Variabel	3.383		

Sumber : Lampiran 6.

Tabel 5.5 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dipersepsi positif oleh responden. Namun demikian motivasi kerja responden belum tinggi, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju) dan berada di sekitar jawaban netral yaitu : 3,383.

**Tabel 5.5**  
**DESKRIPTIF VARIABEL KEPUASAN KERJA (Y<sub>2</sub>)**

Skor	Y <sub>1.1</sub>	Y <sub>1.2</sub>	Y <sub>1.3</sub>
1	2.68	2.68	0.67
2	8.05	8.05	6.04
3	49.66	42.28	40.27
4	39.60	40.27	47.65
5	0.00	6.71	5.37
Mean Indikator	3.262	3.403	3.510
Mean Variabel	3.391		

Sumber : Lampiran 6.

Tabel 5.4 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dipersepsi positif oleh responden. Namun demikian responden masih belum merasa puas di dalam bekerja, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju).

**Tabel 5.6**  
**DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA (Y<sub>3</sub>)**

Skor	Y <sub>3.1</sub>	Y <sub>3.2</sub>	Y <sub>3.3</sub>	Y <sub>3.4</sub>	Y <sub>3.5</sub>	Y <sub>3.6</sub>	Y <sub>3.7</sub>	Y <sub>3.8</sub>	Y <sub>3.9</sub>
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	1.34	4.03	1.34	3.36	0.00	0.67	0.00	4.70	2.01
3	86.58	65.77	27.52	85.23	69.13	44.97	71.81	67.11	20.81
4	12.08	28.19	64.43	10.74	28.19	51.01	28.19	27.52	69.13
5	0.00	2.01	6.71	0.67	2.68	3.36	0.00	0.67	8.05
Mean Indikator	3.107	3.282	3.765	3.087	3.336	3.570	3.282	3.242	3.832
Mean Variabel	3.389								

Sumber : Lampiran 6.

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa variabel budaya kinerja positif oleh responden. Namun demikian kinerja responden masih dalam kategori belum baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju), yaitu 3,389.

#### 5.4 Hasil Pengujian Asumsi SEM

Terdapat beberapa pengujian asumsi yang dilakukan dalam SEM, yaitu normalitas dan linieritas.

## 1. Uji Normalitas

Asumsi normalitas multivariate diuji dengan bantuan *software* AMOS 6 pada Lampiran 4, menunjukkan bahwa secara *multivariate* data tidak berdistribusi normal. Hal ini diindikasikan pada nilai *critical ratio* sebesar 2,427, dengan nilai kritis  $Z_{hitung}$  untuk  $\alpha$  5% adalah sebesar 1,96. Karena seluruh nilai  $CR > 1,96$  maka asumsi normalitas *multivariate* tidak dipenuhi. Namun berdasarkan dalil limit pusat jika sampel semakin besar maka statistik akan berdistribusi normal. Berarti besar sampel  $n = 150$ , maka data pada studi disertasi ini dipandang sudah memenuhi dalil limit pusat, sehingga asumsi normalitas data dapat diabaikan.

## 2. Uji Linieritas

Pengujian asumsi linieritas dilakukan dengan metode *Curve Fit*, dihitung dengan bantuan *software* SPSS. Hasilnya linieritas disajikan pada Lampiran 6. bahwa seluruh hubungan adalah linier, sedangkan secara ringkas disajikan pada Tabel 5.7 di bawah ini :

**Tabel 5.7**  
**HASIL PENGUJIAN ASUMSI LINIERITAS**

H	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Hasil Pengujian ( $\alpha = 0,05$ )	Keputusan
H <sub>1</sub>	Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>2</sub>	Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>3</sub>	Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>4</sub>	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>5</sub>	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>6</sub>	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>7</sub>	Motivasi Kerja (Y <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>8</sub>	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	Model linier signifikan	Linier
H <sub>9</sub>	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	Model linier signifikan	Linier

Sumber : Lampiran 7.

Rujukan yang digunakan adalah prinsip *parsimony*, yaitu bilamana seluruh model yang digunakan sebagai dasar pengujian signifikan atau nonsignifikan

berarti model dikatakan linier. Spesifikasi model yang digunakan sebagai dasar pengujian adalah model linier, kuadratik, kubik, inverse, logaritmik, *power*, *compound*, *growth*, dan eksponensial.

### 5.5 Hasil Analisis SEM dan Pengujian Hipotesis

Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian, dikatakan *fit* jika didukung oleh data empirik, hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 4. Hasil pengujian *goodness of fit overall model*, guna mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empirik, disajikan pada Tabel 5.8 di bawah ini dan Tabel 5.9 halaman 130 berikut.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* pada tahap awal berdasarkan Tabel 5.8, dapat disimpulkan bahwa model belum baik, terutama dilihat dari uji Khi Kuadrat. Oleh karena itu dilakukan reevaluasi dengan memperhatikan indeks modifikasi, dan hasil analisis model akhir dapat dilihat sebagai berikut.

**Tabel 5.8**  
**HASIL PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL THP AWAL**

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	Kecil	327,293	Model Jelek
<i>p-value</i>	$\geq 0,05$	0,006	
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,230	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,862	Model Jelek
AGFI	$\geq 0,90$	0,831	Model Jelek
TLI	$\geq 0,95$	0,893	Model Jelek
CFI	$\geq 0,95$	0,906	Model Jelek
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Model Baik

Sumber : Lampiran 8.

Hasil pengujian *Goodness of Fit Overall* pada tahap akhir berdasarkan Tabel 5.9 di bawah ini dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh kriteria tersebut di atas, hampir semua kriteria menunjukkan hasil yang memuaskan (bagus). Sehingga model dikatakan baik dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis.

**Tabel 5.9**  
**HASIL PENGUJIAN GOODNESS OF FIT OVERALL MODEL THP AKHIR**

Kriteria	Cut-of value	Hasil Model	Keterangan
Khi Kuadrat	Kecil	283,871	Model Baik
<i>p-value</i>	$\geq 0,05$	0,158	
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,088	Model Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,878	Model Kurang Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,848	Model Kurang Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,959	Model Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,965	Model Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,024	Model Baik

Sumber : Lampiran 8.

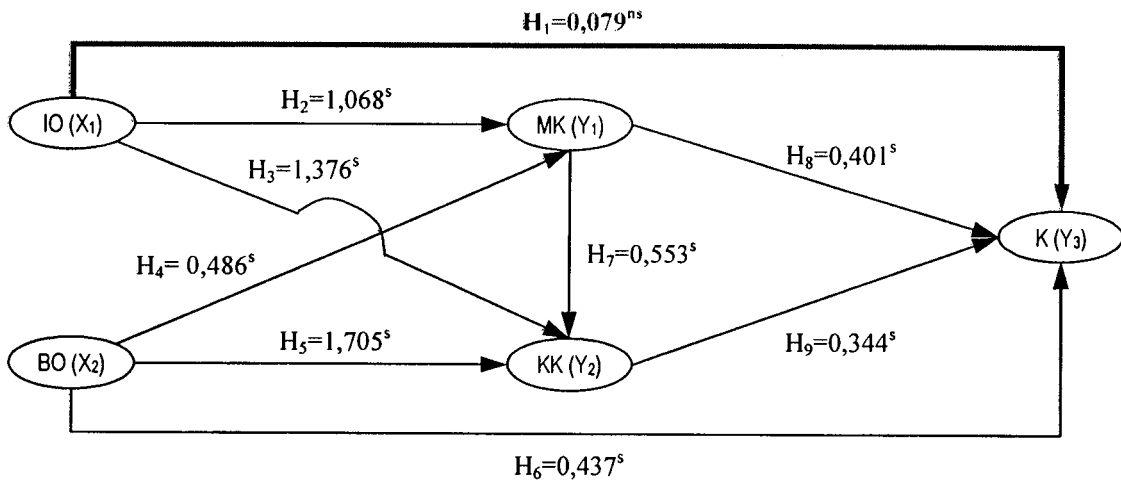
Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t (*t test*) pada masing-masing jalur pengaruh langsung secara parsial. Hasil analisis secara lengkap, terdapat dalam hasil analisis SEM, dapat dilihat pada Lampiran 8. Tabel 5.10 menyajikan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

**Tabel 5.10**  
**HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS PENGARUH ANTAR VARIABEL**

H	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Path	C.R	<i>p-value</i>	Keterangan
H <sub>1</sub>	Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	0.079	0.590	0.555	Nonsignifikan
H <sub>2</sub>	Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	1.068	4.226	***	Signifikan
H <sub>3</sub>	Iklm Organisasi (X <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	1.376	4.447	***	Signifikan
H <sub>4</sub>	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	0.486	2.447	0.012	Signifikan
H <sub>5</sub>	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	1.705	2.514	0.014	Signifikan
H <sub>6</sub>	Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	0.437	2.500	0.012	Signifikan
H <sub>7</sub>	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	0.553	5.023	***	Signifikan
H <sub>8</sub>	Motivasi Kerja (Y <sub>1</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	0.401	4.305	***	Signifikan
H <sub>9</sub>	Kepuasan Kerja (Y <sub>2</sub> )	Kinerja (Y <sub>3</sub> )	0.344	3.749	***	Signifikan

Keterangan : \*\*\* = *p-value* < 0,001, Signifikan = *p-value* < 0,05, H = Hipotesis  
Sumber : Lampiran 8.

Hasil pengujian hipotesis jalur-jalur pengaruh langsung juga dapat dilihat pada gambar diagram jalur sebagai berikut :



**Gambar 5.6**  
**DIAGRAM JALUR HASIL PENGUJIAN HIPOTESIS**

Berdasarkan Tabel 5.10 dan Gambar 5.6 maka diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti pada uraian berikut :

***Hipotesis 1: iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,079 dengan *p-value* = 0,555. Hal ini membuktikan bahwa **tidak menerima/menolak hipotesis 1**, bahwa “iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )”. Hasilnya iklim organisasi berpengaruh nonsignifikan terhadap kinerja pegawai.

***Hipotesis 2: iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,068 dengan *p-value* < 0,001. Berarti **menerima hipotesis 2** bahwa “iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (1,068), hasilnya hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja.

***Hipotesis 3: iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai 1,376 dengan *p-value* < 0,001. Berarti **menerima hipotesis 3** bahwa “iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (1,376), hasilnya hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

***Hipotesis 4: budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 0,486 dengan *p-value* = 0,012. Hal ini membuktikan bahwa **menerima hipotesis 4** bahwa “budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_2$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (0,486), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, hasilnya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja para pegawai.

***Hipotesis 5: budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,705 dengan *p-value* = 0,014. Berarti bahwa **menerima hipotesis 5** bahwa “budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (1,705), hasilnya hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

***Hipotesis 6: budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,437 dengan *p-value* = 0,012. Berarti bahwa **menerima hipotesis 6** bahwa “budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (0,437), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, hasilnya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja para pegawai.

***Hipotesis 7: motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel motivasi kerja ( $Y_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 0,553 dengan *p-value* < 0,0001. Hal ini membuktikan bahwa **menerima hipotesis 7** bahwa “motivasi kerja ( $Y_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (0,553), mengindikasikan bahwa hubungan kedua variabel adalah positif, artinya semakin meningkat motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja para pegawai.

***Hipotesis 8: motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,401 dengan *p-value* < 0,0001. Berarti bahwa **menerima hipotesis 8**, bahwa “motivasi kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (0,401), hasilnya hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin meningkat motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja para pegawai.



***Hipotesis 9: kepuasan kerja ( $Y_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )***

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja ( $Y_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,344 dengan *p-value* < 0,0001. Hal ini membuktikan bahwa **menerima hipotesis 9** bahwa “kepuasan kerja ( $Y_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )”. Koefisien *path* bertanda positif (0,344), berarti hubungan kedua variabel ini adalah positif, hasilnya semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja.

# **BAB 6**

# **PEMBAHASAN**

## BAB 6 PEMBAHASAN

### 6.1. Deskriptif Variabel Penelitian.

Studi ini melibatkan lima variabel *latent*, yaitu Iklim Organisasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $Y_1$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_2$ ) dan Kinerja ( $Y_3$ ). Variabel-variabel itu diukur dengan menggunakan kuesioner yang diisi secara langsung oleh responden penelitian. Hasil pengukuran (skor) merupakan persepsi dari seluruh responden penelitian berdasarkan Skala Likert, dimana persepsi yang terendah diberi nilai 1 dan tertinggi diberi nilai 5, sehingga rentangnya diantara nilai 1 hingga nilai 5. Rentang skor tersebut dikelompokkan ke dalam lima kategori dengan menggunakan formula berikut :

$$Interval = \frac{Skor\ Tertinggi - Skor\ Terendah}{5} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8 \quad \text{dan simak Tabel 6.1.}$$

**Tabel 6.1**  
**SKOR DAN MAKNANYA**

No.	Skor	Keterangan
1.	1,0 - 1,8	Sangat rendah
2.	1,8 - 2,6	Rendah
3.	2,6 - 3,4	Cukup tinggi
4.	3,4 - 4,2	Tinggi
5.	4,2 - 5,0	Sangat tinggi

Sumber : Data primer (diolah)

#### 6.1.1. Persepsi Responden terhadap Iklim Organisasi

Variabel Iklim Organisasi diukur dengan menggunakan empat butir, yaitu : *decision making* (pengambilan keputusan), *warmth* (keakraban), *risk* (resiko), *openness* (keterbukaan), *reward* (penghargaan), dan *structure* (struktur). Tabel 5.2 halaman 126 menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dipersepsi positif oleh responden. Namun demikian responden belum memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju).

Tabel 5.2 pada halaman 126 juga menunjukkan bahwa :

1. Terhadap butir *decision making* (pengambilan keputusan), yaitu : persepsi pejabat struktural tentang proses pengambilan keputusan dalam organisasi, struktur dan standar yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 50,34% dan 4,03% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,450 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural setuju dengan proses pengambilan keputusan sebagai indikator kinerja pejabat struktural.
2. Terhadap butir *warmth* (keakraban), yaitu : persepsi pejabat struktural tentang rasa keakraban dan kepercayaan dalam organisasi yang dirasakan oleh pegawai, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 55,70% dan 11,41% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,711 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural merasakan keakraban hubungan dan saling percaya yang tinggi diantara mereka di dalam organisasi unit kerjanya.
3. Terhadap butir *risk* (resiko), yaitu : persepsi pejabat struktural tentang tantangan yang dirasakan oleh personal dan resiko perusahaan dihubungkan dengan kesuksesan organisasi, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 51,01% dan 42,28% responden. Nilai rata-rata indikator sebesar 3,376 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural merasakan tantangan dan resiko organisasi dihubungkan dengan kesuksesan organisasi unit kerjanya.

4. Terhadap butir *openness* (keterbukaan), yaitu : persepsi pejabat struktural tentang mudah atau sulitnya berhubungan dengan orang lain dalam organisasi, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 60,40% dan 7,38% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,691 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa pejabat struktural merasakan adanya kemudahan berhubungan dengan orang lain di dalam organisasinya.
5. Terhadap butir *reward* (penghargaan), yaitu : persepsi pejabat struktural tentang rasa dimana dorongan organisasi dan pendekatan kemanusiaan adalah komponen penting dalam sistem *reward*, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 45,64% dan 6,04% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,497 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural merasakan dorongan organisasi dan pendekatan kemanusiaan adalah komponen penting dalam sistem *reward* di dalam organisasinya.
6. Terhadap butir *structure* (struktur), yaitu : persepsi pejabat struktural terhadap kebijakan, struktur organisasi dan tanggung jawab adalah jelas, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 61,74% dan 8,05% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,664 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural merasakan kebijakan, struktur organisasi dan tanggung jawab adalah jelas di dalam organisasinya.

Hasil pengujian indikator-indikator ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Downey *et al.* (1974) dan pendapat Tagiuri *and* Litwin (1968) bahwa iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan

dialami oleh para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka dan yang bisa dijelaskan dalam bentuk satu set karakteristik atau atribut organisasi (Wirawan, 2007:121). Hal ini memang tepat karena apa yang dirasakan dan dialami para pejabat struktural yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, keakraban, resiko, keterbukaan, penghargaan, dan struktur pada organisasi sangat mempengaruhi perilaku mereka sehari-hari di dalam unit organisasinya.

Jadi seluruh butir pengukur iklim organisasi sebagai pengukur (*observed*) variabel iklim organisasi adalah benar. Berdasarkan seluruh butir pengukuran iklim organisasi, ternyata iklim yang menonjol (61,74%) pada organisasi perangkat daerah Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara adalah iklim yang dipengaruhi adanya kejelasan kebijakan, struktur organisasi dan tanggung jawab di lingkungan internal organisasi unit kerja. Secara umum persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tentang iklim organisasi yang ada dan kinerja organisasi sangatlah penting.

### **6.1.2. Persepsi Responden terhadap Budaya Organisasi**

Variabel Budaya Organisasi diukur dengan menggunakan 4 (empat) butir yaitu : *involvement* (partisipasi), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (kemampuan adaptasi), dan *mission* (misi). Tabel 5.3 halaman 126 menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dipersepsi positif oleh responden. Namun demikian responden belum memberikan persepsi baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju), yaitu 3,243.

Tabel 5.3 halaman 126 ini juga menunjukkan bahwa :

1. Terhadap butir *Involvement*, yaitu : persepsi pejabat struktural tentang tingkat partisipasinya dalam proses pengambilan keputusan, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 49,66% dan 12,08%



responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 2,705 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingkat partisipasi sebagian besar pejabat struktural dalam proses pengambilan keputusan di dalam organisasi unit kerjanya dapat dikatakan cukup tinggi.

2. Terhadap butir *Consistency*, yaitu : persepsi pejabat struktural tentang tingkat kesepakatan pegawai terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 47,65% dan 4,70% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,537 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingginya tingkat kesepakatan sebagian besar pejabat struktural terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.
3. Terhadap butir *Adaptability* adalah persepsi pejabat struktural tentang kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju pernyataan itu didukung oleh 50,34% dan 44,30% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,409 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural menganggap organisasi cukup mampu dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi unit kerjanya.
4. Terhadap butir *Mission* adalah persepsi pejabat struktural tentang tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 62,42% dan 32,89% responden. Nilai

rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,322 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi unit kerjanya.

Hasil pengujian indikator-indikator ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Denison (Sobirin, 2007:187) dan pendapat Davis (Sobirin, 2007:131) bahwa budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi (Sobirin, 2007:131). Hal ini memang tepat karena berhubungan dengan partisipasi, konsistensi, kemampuan adaptasi, dan misi. Apa yang telah diyakini bersama-sama akan memberikan makna bagi para anggota dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi unit kerjanya.

Jadi butir-butir pengukur budaya organisasi sebagai pengukur (*observed*) variabel budaya organisasi adalah benar. Berdasarkan butir-butir pengukuran budaya organisasi, ternyata budaya yang menonjol adalah asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi yang telah disepakati sebagian besar pejabat struktural. Secara umum persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tentang budaya organisasi yang menyangkut efektivitas organisasi adalah sangatlah penting.

### **6.1.3. Persepsi Responden terhadap Motivasi Kerja**

Variabel Motivasi Kerja diukur dengan menggunakan tiga (3) indikator, yaitu : kompensasi *financial*, kompensasi *non financial* dan harapan (*expectancy*). Tabel 5.4 halaman 126 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dipersepsi positif oleh responden. Namun demikian motivasi kerja responden



belum tinggi, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju) dan berada di sekitar jawaban netral yaitu 3,383.

Tabel 5.4 pada halaman 126 ini juga menunjukkan bahwa :

1. Terhadap butir kompensasi *financial*, yaitu : persepsi pejabat struktural tentang kompensasi yang diterima pegawai dan dapat diukur dengan nilai uang, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 38,93% dan 31,54% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,081 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup termotivasi kerjanya dengan adanya kompensasi yang dapat diukur dengan nilai uang.
2. Terhadap butir kompensasi *non financial*, yaitu : persepsi pejabat struktural tentang kompensasi yang diterima pegawai dan berbentuk non uang, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 50,34% dan 2,01% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3.523 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural termotivasi kerjanya dengan adanya kompensasi *non financial*.
3. Terhadap butir harapan (*expectancy*), yaitu : persepsi pejabat struktural tentang sesuatu yang diinginkannya dalam bidang pekerjaannya, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 51,01% dan 2,68% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,544 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural mempunyai harapan yang tinggi dalam bidang pekerjaannya untuk membangkitkan motivasi kerjanya.

Hasil pengujian indikator-indikator ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Mondy *and* Noe (1996:259) dan pendapat Gibson (1997:185) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Hal ini memang tepat karena berhubungan dengan kompensasi *financial*, kompensasi *non financial* dan harapan (*expectancy*) yang dapat menimbulkan dan mengarahkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Berarti bahwa kompensasi dan harapan dapat membangkitkan, mengarah dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja, sehingga kepuasan kerja dapat tercapai.

Jadi seluruh butir pengukur motivasi kerja sebagai pengukur (*observed*) variabel motivasi kerja adalah benar. Berdasarkan seluruh butir pengukuran motivasi kerja, ternyata motivasi yang menonjol adalah motivasi yang dikarenakan harapan (*expectancy*) pegawai dalam bidang pekerjaannya. Secara umum persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tentang motivasi kerja yang menyangkut efektivitas organisasi adalah sangatlah penting.

#### **6.1.4. Persepsi Responden terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan 3 (tiga) butir, yang meliputi *Intrinsic Satisfaction* (kepuasan intrinsik), *Extrinsic Satisfaction* (kepuasan ekstrinsik) dan *General Satisfaction* (kepuasan umum). Tabel 5.5 pada halaman 127 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dipersepsi positif oleh responden, tetapi responden masih belum merasa puas di dalam bekerja (nilai rata-rata skor masih kurang dari ( $< 4$ )). Tabel 5.5 ini juga menunjukkan bahwa :

1. Terhadap butir *Intrinsic satisfaction*, yaitu : persepsi pejabat struktural tentang kepuasan kerja yang berkaitan dengan pemanfaatan kemampuan,

aktivitas, prestasi, otoritas, kebebasan, nilai moral, tanggung jawab, keamanan, kreatifitas, pelayanan sosial, satus sosial dan keanekaragaman, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 49,66% dan 39,60% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,262 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa pejabat struktural mempunyai tingkat kepuasan intrinsik yang cukup tinggi.

2. Terhadap butir *Extrinsic satisfaction*, yaitu : persepsi pejabat struktural tentang kepuasan kerja yang berkaitan dengan kemajuan, kebijakan perusahaan, kompensasi, penghargaan, supervisi hubungan manusia dan supervisi teknis, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 42,28% dan 40,27% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,403 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural mempunyai tingkat kepuasan ekstrinsik yang tinggi.
3. Terhadap butir *General satisfaction*, yaitu : persepsi pejabat struktural tentang kepuasan umum yang dirasakan anggota organisasi dan merupakan gabungan dari *intrinsic satisfaction* dengan *extrinsic satisfaction* ditambahkan kondisi kerja serta rekan kerja, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 47,65% dan 5,37% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,510 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural telah merasa mendapatkan kepuasan umum yang tinggi.

Hasil pengujian indikator-indikator ini sesuai dengan instrumen *Minnesota Satisfaction Questionnaires (MSQ)* yang disampaikan oleh Feinstein

(2001) dan Luthans (2006:137) bahwa kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya. Hal ini memang tepat karena berhubungan dengan *intrinsic satisfaction* dengan *extrinsic satisfaction* ditambahkan kondisi kerja serta rekan kerja yang dirasakan anggota organisasi. Dan apa yang telah dirasakan bersama-sama akan menjadikannya keadaan emosional yang menyenangkan atau sikap positif yang berasal dari penilaian kerja seseorang dalam arti pengalaman-pengalaman kerjanya.

Jadi seluruh butir pengukur budaya organisasi sebagai pengukur (*observed*) variabel kepuasan kerja adalah benar. Berdasarkan seluruh butir pengukuran kepuasan kerja, ternyata kepuasan kerja yang menonjol adalah kepuasan umum. Secara umum persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tentang kepuasan kerja yang menyangkut efektivitas organisasi adalah sangatlah penting.

#### **6.1.5. Persepsi Responden terhadap Kinerja**

Variabel Kinerja diukur dengan menggunakan 9 (sembilan) indikator, yaitu : *absenteeism, tardiness, length of service, dependable task accomplishment, cooperation, self-training, protective acts, constructive ideas, dan favorable attitudes*. Tabel 5.6 halaman 127 menunjukkan bahwa variabel budaya kinerja positif oleh responden. Namun demikian kinerja responden masih dalam kategori belum baik, hal ini ditunjukkan bahwa nilai rata-rata skor masih di bawah 4 (setuju), yaitu 3,389. Tabel 5.6 ini juga menunjukkan bahwa :

1. Terhadap butir *Absenteeism*, yaitu : menggambarkan tingkat kemangkiran kerja para pegawai, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju pernyataan itu didukung oleh 86,58% dan 12,08% responden. Nilai rata-rata indikator ini

diperoleh skor sebesar 3,107 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat kemangkiran kerja para pegawai.

2. Terhadap butir *Tardiness*, yaitu : menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju pernyataan itu didukung oleh 65,77% dan 28,19% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,282 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat kelambanan atau keterlambatan para pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Terhadap butir *Length of service*, yaitu : menggambarkan panjangnya waktu yang dipergunakan para pegawai dalam memberikan pelayanan publik, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 64,43% dan 6,71% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,765, berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan panjangnya waktu yang dipergunakan melayani publik.
4. Terhadap butir *Dependable task accomplishment*, yaitu : menggambarkan tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai pada periode waktu tertentu, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 85,23% dan 10,74% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,087 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Keterandalan dimaksudkan bahwa pengukuran pelaksanaan

pekerjaan karyawan itu didasarkan kemampuan melaksanakan pekerjaan dari aspek kuantitas dan aspek kualitas. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat keterandalan pekerjaan yang dihasilkan periode waktu tertentu.

5. Terhadap butir *Cooperation*, yaitu : menggambarkan tingkat kemampuan bekerja sama antar pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 69,13% dan 28,19% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,336 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat kemampuan bekerja sama.
6. Terhadap butir *Self-training*, yaitu : menggambarkan tingkat kemampuan pegawai memperoleh pelatihan sendiri untuk menjadi tenaga terlatih dalam organisasi, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 51,01% dan 3,36% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,570 yang berarti berada pada kategori tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat kemampuan memperoleh pelatihan sendiri untuk menjadi tenaga terlatih dalam organisasinya.
7. Terhadap butir *Protective acts*, yaitu : menggambarkan tingkat kemampuan pegawai dalam menghalau atau mengeliminir ancaman-ancaman organisasi, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 71,81% dan 28,19 % responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,282 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural

cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat kemampuan pegawai dalam menghalau atau mengeliminir ancaman-ancaman organisasinya.

8. Terhadap butir *Constructive ideas*, yaitu : menggambarkan tingkat kemampuan pegawai dalam memberikan atau menyumbangkan ide-ide yang mendukung dan kreatif untuk memperbaiki organisasi, ternyata dinilai cukup setuju dan setuju, pernyataan itu didukung oleh 67,11% dan 27,11% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,242 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat kemampuan menyumbangkan ide-ide.
9. Terhadap butir *Favorable attitudes*, yaitu : menggambarkan tingkat upaya yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*) diantara para pegawai, pelanggan atau publik, yang menguntungkan organisasi, ternyata dinilai setuju dan sangat setuju, pernyataan itu didukung oleh 69,13% dan 8,05% responden. Nilai rata-rata indikator ini diperoleh skor sebesar 3,832 yang berarti berada pada kategori cukup tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pejabat struktural cukup setuju, jika kinerja diukur dengan tingkat upaya yang dimiliki karyawan untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*) diantara para pegawai, pelanggan atau publik, yang menguntungkan organisasi.

Hasil pengujian indikator-indikator ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Certo (1985) dan pendapat Rivai dan Basri (2004:17) bahwa kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, sesuai dengan moral dan etika.

Jadi seluruh butir pengukur kinerja sebagai pengukur (*observed*) variabel kinerja adalah benar. Hal ini memang tepat karena berhubungan dengan gabungan perilaku dengan prestasi dari yang diharapkan dan pilihannya. Pengukur kinerja yang paling disetujui adalah tingkat upaya yang dimiliki pegawai untuk mengembangkan sifat-sifat (*attitudes*) diantara para pegawai, pelanggan atau publik, yang menguntungkan organisasi. Secara umum persepsi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tentang kinerja adalah sangatlah penting.

## 6.2. Analisis *Struktural Equation Modeling* (SEM)

Berdasarkan hasil analisis SEM sebagaimana ditampilkan pada Gambar 5.6 halaman 130, maka selanjutnya dapat disimak Tabel 6.2 berikut :

**Tabel 6.2**  
**HIPOTESIS, TEORITIK, EMPIRIK DAN HASIL UJI**

No	Hipotesis	Teoritik	Empirik	Hasil Uji
1.	Iklm Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Litwin and Stringer (1968); Wira- wan (2007) dan Davis and New- strom (2001);	Sutama (2004), Nuryadin (2005) dan Komariyah (2006)	Ditolak
2.	Iklm Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja	Litwin and Stringer (1968); Gibson <i>et al.</i> , 1997); Davis and Newstrom (2001)	Zaliza (2004)	Diterima
3.	Iklm Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Litwin and Stringer (1968); Luthans (2006); Robbins (2006); Davis and Newstrom (2001)	Downey <i>et al.</i> , (1974), Keuter <i>et al.</i> , (2000), Nuryadin (2005), dan Komariyah (2006)	Diterima
4.	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja	Gibson <i>et al.</i> , 1997:185), Davis (Sobirin, 2007); Robbins (2006)	Hamid (2002), Koesmono (2005)	Diterima
5.	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Davis (Sobirin, 2007:131); Luthans (2006); Robbins (2006)	Koesmono (2005)	Diterima
6.	Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Davis (Sobirin, 2007:131).; Daft (2006:13); Robbins (2006)	Koesmono (2005), Ismail (2005)	Diterima
7.	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Gibson <i>et al.</i> , 1997:185); Luthans (2006:137); Daft (2006:13); Rob- bins (2006 :28-33)	Grund and Silwka (2001), Koesmono (2005), Marco <i>et al.</i> (2002)	Diterima
8.	Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Gibson <i>et al.</i> (1997:185); Daft (2006:13). Robbins (2006)	Stajkovic and Luthans (2001), Koesmono (2005)	Diterima
9.	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	Luthans, 2006:137(Daft, 2006:13). Robbins (2006 :28-33)	Koesmono (2005)	Diterima

Sumber : Data primer 2007 (diolah)



### 6.2.1. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja ( $H_1$ ).

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,079 dengan *p-value* = 0,555. Berarti **tidak menerima/menolak hipotesis 1**, bahwa “iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh nonsignifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )”. Temuan hasil studi ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Utama (2004), bahwa iklim organisasi berpengaruh nonsignifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara tidak/belum ditanggapi dengan bermakna oleh pejabat struktural.

Iklim organisasi secara langsung tidak menjadi penyebab bagi para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara untuk dapat berkinerja tinggi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa berdasarkan hasil analisis yang menunjukkan **Hipotesis 1 ( $H_1$ )** dengan koefisien *path*, yaitu : 0,079 (positif) berarti searah, namun demikian hasil ini menunjukkan nonsignifikan. Artinya bahwa secara langsung iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pejabat baik sebagai individu maupun kelompok (organisasi). Didukung dengan hasil analisis deskriptif yang nilai rata-rata skor variabel dan terkecil adalah indikator *risk* (resiko) masih di bawah 4 (setuju), yaitu : 3,565 dan 3,376. Berarti tantangan dan resiko organisasi dalam mencapai kesuksesan organisasi belum sepenuhnya dirasakan oleh pejabat struktural. Hal ini dapat terjadi dikarenakan pejabat struktural yang memimpin pada organisasi pemerintah lebih cenderung berorientasi memimpin (*leading*) dari pada mengelola (*managing*). Tindakan-tindakan yang dilakukannya di dalam organisasi tidak berdasarkan rencana strategis organisasi sebagai hasil implementasi salah satu fungsi dari manajemen, yaitu : fungsi perencanaan yang melakukan analisa strategis (tantangan atau *risk*).

Hasil ini sebagai temuan yang tidak mendukung atau menolak teori-teori iklim organisasi dikemukakan oleh Davis *and* Newstrom (1985:23) dan Robbins (2006:28-33) bahwa iklim organisasi dapat langsung mempengaruhi kinerja. Namun secara tidak langsung iklim organisasi itu dapat mempengaruhi kinerja melalui perilaku organisasi, seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja. Indikasi ini dapat dijelaskan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku organisasi dapat bersifat positif dan dapat juga bersifat negatif. Hal ini sesuai dengan pendapat bahwa ada hubungannya antara budaya organisasi, iklim, perilaku, kinerja anggota dan kinerja organisasi (Wirawan, 2007:125). Berarti jika iklim organisasi yang berlaku dipersepsikan tidak kondusif dalam hal ini terjadi demotivasi dan ketidak-puasan kerja, maka justru akan menghasilkan kinerja yang rendah pula dan begitu sebaliknya.

Ditolaknya hipotesis 1 ( $H_1$ ) ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pejabat struktural berkinerja tinggi tidak secara langsung terlibat proses pengambilan keputusan dalam organisasi, struktur dan standar yang berhubungan dengan pengambilan keputusan. Hal ini dikarenakan di lingkungan pemerintah daerah organisasinya dikembangkan berdasarkan model organisasi struktural, maka pejabat struktural memegang peranan dominan, sehingga pengambilan keputusan didominasi pejabat struktural yang bersangkutan. Proses seperti ini masih mengacu pada birokrasi, hirarki dan wewenang jabatan, sehingga pejabat struktural berkinerja tinggi tidak semua dapat terlibat dan cepat dalam pengambilan keputusan. Berarti keputusan diambil berdasarkan dominasi (kewenangan) dan pertimbangan penuh seseorang pejabat secara individu, sehingga pengambilan keputusan dengan proses ini sering menemukan kendala-kendala pada saat diimplementasikan.

2. Pejabat struktural berkinerja tinggi tidak secara langsung merasakan adanya keakraban dan kepercayaan dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sistem koordinasi yang ada di lingkungan organisasi pemerintah masih kurang baik dan mengacu pada hirarki dan wewenang jabatan. Pejabat struktural berkinerja tinggi juga merasa mempunyai wewenang penuh secara individu dengan kedudukannya secara hirarkis.
3. Pejabat struktural berkinerja tinggi tidak secara langsung merasakan tantangan dan resiko organisasi dihubungkan dengan kesuksesan organisasi. Hal ini dikarenakan pejabat struktural cenderung berorientasi memimpin (*leading*) dari pada mengelola (*managing*). Tindakan-tindakan yang dilakukannya di dalam organisasi bukanlah tindakan-tindakan yang strategis sesuai dengan rencana strategis organisasi sebagai hasil implementasi salah satu fungsi dari manajemen, yaitu : fungsi perencanaan. Hal lain seperti faktor-faktor tantangan yang ada dalam rencana strategis organisasi unit kerjanya atau organisasi pemerintah pada umumnya dirumuskan dan disusun secara bersama-sama (kolektif), sehingga pejabat struktural berkinerja tinggi tidak dapat merasakannya sendiri.
4. Pejabat struktural berkinerja tinggi tidak secara langsung merasakan kemudahan berhubungan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini dikarenakan dalam organisasi pemerintah masih menganut hirarkis yang sangat kuat. Hirarkis dalam organisasi pemerintahan dapat membuat jarak antara pejabat struktural yang eselonnya tinggi dengan eselonnya rendah atau pegawai sebagai pejabat struktural dengan rekan kerja dan bawahannya, sehingga pejabat struktural berkinerja tinggi tidak dapat langsung berhubungan dengan mudah dengan rekan kerja dan bawahan atau atasannya.

5. Pejabat struktural berkinerja tinggi tidak secara langsung merasakan dorongan organisasi dan pendekatan kemanusiaan adalah komponen penting dalam sistem *reward*. Hal ini dikarenakan dalam organisasi pemerintah sistem *reward* merupakan hal yang tetap (*given*). Pegawai yang berprestasi atau berkinerja tinggi tidak mempengaruhi hal-hal yang ada dalam sistem *reward*, sehingga sistem ini tidak dapat dirasakan oleh pejabat struktural tersebut.
6. Pejabat struktural yang berkinerja tinggi tidak secara langsung merasakan kebijakan, struktur organisasi dan tanggung jawab adalah jelas. Perubahan struktur (restrukturisasi) organisasi yang terjadi pada dinas-dinas tertentu dalam hal ini penggabungan dinas-dinas tersebut masih dapat dirasakan dampaknya. Ada beberapa jabatan struktural yang tereleminasi, sehingga beberapa tugas pokok dan fungsi yang tidak jelas bahkan tumpang tindih (*overlapping*). Hal ini dikarenakan mengakomodasi kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor : 8 Tahun 2003 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Kondisi tersebut dapat menciptakan iklim organisasi yang tidak kondusif, sehingga pejabat struktural berkinerja tinggi tidak dapat merasakan kejelasan tersebut.

Hasil studi ini sebagai temuan yang tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Nuryadin (2005) dan Komariyah (2006) bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

### **6.2.2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja ( $H_2$ ).**

Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung dari variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,376 dengan *p-value* < 0,0001. Dengan demikian **terdapat bukti untuk menerima hipotesis 2** bahwa, “iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ )”.

Koefisien *path* yang bertanda positif (1,376), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik/kondusif iklim organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang berlangsung di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara ditanggapi positif oleh pejabat struktural, sehingga iklim organisasi ini dapat meningkatkan motivasi kerja bagi para pejabat struktural dalam pelaksanaan tugas sehari-hari di organisasi unit kerjanya.

Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori iklim organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006:28-33) bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Zaliza (2004) yang dalam penelitiannya sama-sama terbukti bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### **6.2.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (H<sub>3</sub>).**

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,068 dengan *p-value* < 0,0001. Maka **terdapat bukti untuk menerima hipotesis 3** bahwa “iklim organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )”. Koefisien *path* yang bertanda positif (1,068), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik iklim organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang ada atau terjadi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dipersepsikan kondusif dan dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pejabat struktural.

Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori iklim organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006:28-33) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah iklim organisasi. Davis *and* Newstrom

(1985:23) mengemukakan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi, prestasi dan kepuasan kerja. Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Nuryadin (2005), Downey *et al.*, (1974), Keuter *et al.*, (2000) dan Komariyah (2006) yang dalam penelitiannya terbukti bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai (karyawan).

#### **6.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja (H<sub>4</sub>).**

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) diperoleh nilai 1,705 dengan *p-value* = 0,014. Maka **terdapat bukti untuk menerima hipotesis 4** bahwa “budaya organisasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Y<sub>1</sub>)”. Koefisien *path* yang bertanda positif (1,705), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja para karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara direspon positif oleh pejabat struktural. Budaya ini dapat meningkatkan motivasi kerja bagi para pejabat struktural dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Pada hakekatnya budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku para pejabat struktural yang ada di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara, oleh karena itu budaya organisasi akan sangat mempengaruhi pada motivasi kerja para pejabat struktural.

Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006:28-33) bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan atau pegawai salah satunya adalah budaya organisasi. Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herpen *et al.* (2002) dan Komariyah (2006) yang dalam penelitiannya sama-sama

terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hamid (2002) yaitu adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera. Berarti budaya organisasi dapat mempengaruhi motivasi kerja pejabat struktural.

#### **6.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja ( $H_5$ ).**

Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai 0,486 dengan *p-value* = 0,012. Dengan demikian **terdapat bukti untuk menerima hipotesis 5** bahwa “budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )”. Koefisien *path* yang bertanda positif (0,486), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja para karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara ditanggapi positif oleh pejabat struktural. Budaya organisasi ini dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pejabat struktural dalam pelaksanaan tugasnya.

Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2006:28-33) bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah budaya organisasi. Kebenaran hipotesis ini juga berarti mendukung teori-teori Schein (1992), Robbins (1998), dan Adam (1963) yang menyatakan bahwa aplikasi dari budaya organisasi yang kuat dalam organisasi, yaitu budaya yang mampu menghargai martabat karyawan, berperan dalam mengembangkan moral dan kepuasan kerja pejabat struktural. Indikator-indikator pengukur budaya organisasi yang kesemuanya positif dan mampu mempengaruhi dalam kepuasan kerja pejabat struktural di lingkungan

Pemerintahan Kabupaten Kutai Kartanegara. Hal ini berarti persepsi pejabat struktural terhadap nilai-nilai dan keyakinan yang berlaku sebagai aturan atau pedoman baginya dalam menjalankan tugas-tugas diterima dengan puas. Pejabat struktural sebagai pegawai negeri sipil (PNS) terhadap nilai-nilai dan keyakinan yang formal berlaku umum sehingga menjadi keharusan untuk tunduk dan menerimanya atau sebagai PNS tidak dibenarkan menolak/tidak setuju.

Jadi kepuasan kerja yang diperoleh terhadap kejelasan peraturan tentang promosi, pengembangan pegawai dan tanggung jawab maka sebagai PNS harus puas dan atau menerimanya. Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Koesmono (2005) yang dalam penelitiannya terbukti bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### **6.2.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja ( $H_6$ )**

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,437 dengan *p-value* = 0,012. Sehingga diperoleh **bukti untuk menerima hipotesis 6** bahwa “budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y_3$ )”. Koefisien *path* yang bertanda positif (0,437), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara ditanggapi positif oleh pejabat struktural. Budaya organisasi ini menjadi pendorong bagi para pejabat struktural untuk dapat berkinerja tinggi.

Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006:28-33) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi salah satunya adalah budaya organisasi. Davis (Sobirin,



2007:131) bahwa budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi. Hasil analisis juga menyatakan bahwa budaya organisasi secara positif dan searah berpengaruh kepada kinerja (Hamid, 2002). Berarti bahwa budaya merupakan perekat sosial bagi anggota organisasi akan berdampak kepada kinerja karena budaya organisasi dapat menyatukan berbagai karakteristik individu ke dalam suatu wadah perilaku yang didasarkan nilai-nilai kebersamaan dan diyakini kebenarannya (Robbins, 2001:528). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Denison *and* Mishra (1995) dan Ismail (2005) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **6.2.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja ( $H_7$ ).**

Hasil analisis koefisien path pengaruh langsung dari variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ ) diperoleh nilai 0,553 dengan p-value < 0,0001. Artinya **terdapat bukti untuk menerima hipotesis 7** bahwa “motivasi kerja ( $Y_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )”. Koefisien *path* yang bertanda positif (0,553), mengindikasikan bahwa hubungan kedua variabel adalah searah, artinya semakin meningkat motivasi kerja, maka semakin meningkat pula kepuasan kerja para pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang ada ditanggapi positif oleh pejabat struktural.

Motivasi kerja ini dapat menjadi pendorong bagi para pejabat struktural untuk mencapai kepuasan kerjanya. Hasil analisis juga menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, artinya motivasi secara positif dan secara langsung berpengaruh kepada kepuasan kerja (Luthans, 1992:165). Seseorang sebelum memiliki motivasi akan didahului motif yang ada dirinya.

Pemenuhan terhadap kebutuhan motivasi tidak akan terelakkan bagi semua pegawai sebab apabila motif terpenuhi dengan baik akan muncul kepuasan kerja dan pada giliran berikutnya akan berdampak pada ketenangan berkerjanya. Motivasi dapat berupa keuangan dan non keuangan yang akan berdampak pada kepuasan kerja (Grund and Sliwka, 2001). Seseorang dalam memenuhi kebutuhan hidup tidak akan terlepas dengan kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik. Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Grund and Silwka (2001) dan Koesmono (2005), yang dalam penelitiannya terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Studi ini merupakan lanjutan dari penelitian yang dilakukan oleh Marco *et al.* (2002), yaitu : meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada bidang-bidang yang lain, khususnya tentang adanya harapan mengenai kompensasi yang memadai untuk seseorang, dapat dijelaskan bahwa apabila seseorang merasa terpenuhi harapannya maka yang bersangkutan akan mengalami kepuasan kerja apalagi bila ditambah adanya penghargaan terhadap prestasinya (Igalens and Roussel, 1998). Berarti seseorang dengan motivasi kerja yang tinggi berdampak kepada kepuasan kerjanya dan pada akhirnya kepuasan kerja merupakan faktor yang dapat meningkatkan kinerja baik individu maupun kelompok (organisasi). Jadi kepuasan kerja dapat memotivasi dan sebaliknya pekerja untuk meningkatkan kinerjanya.

#### **6.2.8. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja (H<sub>8</sub>).**

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja (Y<sub>3</sub>) diperoleh nilai 0,344 dengan *p-value* < 0,0001. Hal ini menunjukkan bahwa **terdapat bukti untuk menerima hipotesis 8**, bahwa “motivasi kerja (Y<sub>1</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y<sub>3</sub>)”.

Koefisien *path* yang bertanda positif (0,344), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin meningkat motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja para karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang ada dalam diri para pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara ditanggapi positif. Motivasi kerja tersebut dapat menjadi kekuatan yang mendorong bagi para pejabat struktural yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, hal ini artinya bahwa motivasi secara positif dan searah berpengaruh kepada kinerja (Hamid, 2002).

Pada uraian-uraian yang telah disampaikan sebelumnya bahwa seorang dalam memenuhi kebutuhannya selalu mempunyai motif awal, tetapi disamping adanya motif yang mendasari seseorang berperilaku tentunya ada dorongan atau motivasi yang diperlukan agar kinerja yang dihasilkan menjadi lebih positif. Hasil studi ini juga mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, dan merupakan lanjutan hasil penelitian Herpen *et al.* (2002) yang memperkaya penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Herpen *et al.*, (2002) dan Koesmono (2005) yang dalam penelitiannya sama-sama membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau pegawai.

#### **6.2.9. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja (H<sub>9</sub>).**

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja (Y<sub>2</sub>) terhadap kinerja (Y<sub>3</sub>) diperoleh nilai 0,401 dengan *p-value* < 0,0001. Hal ini membuktikan bahwa **terdapat bukti untuk menerima hipotesis 9** bahwa “kepuasan kerja (Y<sub>2</sub>) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y<sub>3</sub>)”.

Koefisien *path* yang bertanda positif (0,401), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerja para karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja organisasi yang ada dalam diri para pejabat struktural Pemerintah Kutai Kartanegara ditanggapi positif oleh pejabat struktural. Kepuasan kerja ini dapat menjadi pendorong bagi para pejabat struktural berkinerja tinggi dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori kepuasan kerja dikemukakan oleh Robbins (2006:33) bahwa kepuasan kerja menunjukkan hubungan dengan faktor-faktor kinerja. Kemudian teori dua faktor Herzberg, yang menjelaskan bahwa prestasi, pengakuan (penghargaan), pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan karier dikelompokkan ke dalam motivator (*satisfiers*), sedangkan kebijakan organisasi, administrasi, penyelia teknis, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan kerja dan status merupakan kelompok *dissatisfiers*.

Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Nuryadin (2005), dan Herpen *et al.*, (2002) yang dalam penelitiannya sama-sama terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, artinya kepuasan kerja secara positif dan searah berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Kedua kelompok faktor yang memberikan kepuasan pegawai seperti yang diungkap pada teori dua faktor tersebut digabungkan, akan membentuk suatu kepuasan yang sifatnya umum (*general satisfaction*). Hal sangat tepat seperti keadaan di Kantor Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara, karena kepuasan umum merupakan indikator paling tinggi bagi

kepuasan kerja. Pada hakekatnya setelah pegawai merasakan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerjanya, hal ini akan dialami oleh setiap individu yang melakukan aktivitas dan berkaitan dengan tugas pekerjaannya (Yousef, 1998). Berarti bahwa hasil studi ini, tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat diterima, hal ini didukung hasil temuan penelitian yang terdahulu tentang variabel kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

#### **6.2.10. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.**

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,376 dengan  $p\text{-value} < 0,0001$ . Koefisien *path* yang bertanda positif (1,376), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin kondusif iklim organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Hasil analisa koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,344 dengan  $p\text{-value} < 0,0001$ . Koefisien *path* yang bertanda positif (0,344), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin meningkat motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja ( $Y_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,401 dengan  $p\text{-value} < 0,0001$ . Koefisien *path* yang bertanda positif (0,401), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Berdasar hasil ketiga analisis ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja atau motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi di lingkungan Pemerintah Kutai Kartanegara dapat menciptakan kepuasan kerja yang

selanjutnya menimbulkan motivasi kerja pada diri pejabat struktural, sehingga dapat menjadi pendorong bagi para pejabat struktural berkinerja tinggi dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari di organisasi unit kerjanya. Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori iklim organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006:28-33) bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi kinerja baik secara individu maupun organisasi melalui kepuasan dan atau motivasi kerja anggotanya.

#### **6.2.11. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja.**

Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap motivasi kerja ( $Y_1$ ) diperoleh nilai 1,705 dengan *p-value* = 0,014. Koefisien *path* yang bertanda positif (1,705), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin baik budaya organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja para karyawan. Hasil analisa koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel motivasi kerja ( $Y_1$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,344 dengan *p-value* < 0,0001. Koefisien *path* yang bertanda positif (0,344), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin meningkat motivasi kerja, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hasil analisis koefisien *path* pengaruh langsung dari variabel kepuasan kerja ( $Y_2$ ) terhadap kinerja ( $Y_3$ ) diperoleh nilai 0,401 dengan *p-value* < 0,0001. Koefisien *path* yang bertanda positif (0,401), berarti hubungan kedua variabel ini adalah searah, artinya semakin meningkat kepuasan kerja, maka semakin meningkat kinerjanya.

Berdasar hasil ketiga analisis ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja atau motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi di

lingkungan Pemerintah Kutai Kartanegara dapat menciptakan kepuasan kerja atau motivasi kerja pada diri pejabat struktural, sehingga dapat menjadi pendorong bagi para pejabat struktural berkinerja tinggi dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari di organisasi unit kerjanya. Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori iklim organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006:28-33) bahwa pada level sistem budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja baik secara individu, kelompok maupun organisasi melalui kepuasan kerja dan atau motivasi kerja anggotanya.

### **6.1. Keterbatasan Studi.**

Berdasarkan hasil studi ini dirasakan masih belum mampu memberikan hasil yang benar-benar mampu menjawab secara menyeluruh terhadap permasalahan-permasalahan yang ada dalam praktek iklim organisasi dan budaya organisasi di organisasi unit kerja umumnya. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam studi ini, yaitu:

1. Obyek studi ini masih dalam lingkup iklim organisasi dan budaya organisasi yang ada di Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara atau belum pada seluruh Pemerintah Kota dan Kabupaten di Provinsi Kalimantan Timur atau Indonesia.
2. Studi ini hanya dilakukan pada iklim organisasi dan budaya organisasi dari sebagian pejabat struktural pemerintah yang berjumlah 150 pegawai.
3. Studi ini dilakukan pada satu titik periode (*one time study*) dengan menggunakan angket (kuesioner), sehingga persepsi yang diungkap oleh peneliti dari responden hanyalah persepsi sesaat. Penelitian disertasi ini persepsi responden dalam masa yang mengakibatkan tidak diketahuinya kaitannya dengan harapan-harapan sebelum dan sesudah studi dilakukan.

4. Studi hanya membatasi pada 5 (lima) variabel yang digunakan, yaitu 2 (dua) variabel eksogen (*dependent*) dan 3 (tiga) variabel endogen yang terdiri dari dua variabel intervening dan satu variabel terikat (*independent*).
5. Pada studi ini variabel yang berkaitan dengan karakteristik responden tidak diukur dan tidak dimasukkan sebagai variabel bebas, dengan demikian seluruh responden diasumsikan mempunyai karakteristik yang homogen.



# **BAB 7 PENUTUP**

## **BAB7**

### **PENUTUP**

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab-bab sebelumnya, maka dapat dibuat kesimpulan dan saran-saran adalah sebagai berikut :

#### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pengaruh iklim organisasi dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja serta kinerja pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan secara langsung dari iklim organisasi terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini tidak mendukung atau menolak teori-teori iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin *and* Stringer (1968), Davis *and* Newstrom (1985), Tagiuri (Sobirin, 2007) dan Wirawan (2007). Hasil studi ini juga tidak sejalan dengan studi terdahulu oleh Nuryadin (2005) dan Komariyah (2006), namun sejalan dengan hasil studi oleh Utama (2004).
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari iklim organisasi terhadap motivasi kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini mendukung teori iklim organisasi yang dikemukakan oleh Litwin *and* Stringer (1968), Gibson *et al.*, 1997), Davis *and* Newstrom (2001) serta Robbins (2006). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Zaliza (2004).
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini mendukung teori-teori iklim organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006) dan Davis *and* Newstrom (1985). Hasil ini

juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Nuryadin (2005), Downey *et al.*, (1974), Keuter *et al.*, (2000) dan Komariyah (2006).

4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari budaya organisasi terhadap motivasi kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini mendukung teori budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Herpen *et al.* (2002), Hamid (2002) dan Komariyah (2006).
5. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini mendukung teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2006), Schein (1992), dan Adam (1963). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Koesmono (2005).
6. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini mendukung teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2006), Davis (Sobirin, 2007) dan Hamid (2002). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Denison *and* Mishra (1995) dan Ismail (2005).
7. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini mendukung atau sejalan dengan teori motivasi kerja yang dikemukakan oleh Luthans (1992:165) dan Grund *and* Sliwka

- (2001). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Grund *and* Silwka (2001) dan Koesmono (2005). Studi ini merupakan lanjutan dari penelitian yang dilakukan oleh Marco *et al.* (2002 dan Igalens *and* Roussel (1998).
8. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari motivasi kerja terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini merupakan lanjutan hasil penelitian Herpen *et al.* (2002). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Hamid (2002), Herpen *et al.*, (2002) dan Koesmono (2005).
  9. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini mendukung teori kepuasan kerja dikemukakan oleh Robbins (2006) dan teori dua faktor Herzberg. Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Koesmono (2005). Terutama penelitian Ivancevich *and* Matteson (1999:124) bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja secara umum berhubungan, banyak penelitian menemukan bahwa hubungan diantara keduanya adalah lemah, namun demikian banyak juga hasil penelitian bahwa hubungan diantara keduanya adalah kuat Koesmono(2005), Nuryadin (2005) dan Komariah (2006).
  10. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara tidak langsung iklim organisasi terhadap kinerja pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan variabel antara kepuasan kerja dan atau motivasi kerja. Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja serta kinerja pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara adalah positif dan signifikan. Iklim organisasi dengan variabel

antara kepuasan kerja merupakan variabel yang paling kuat secara tidak langsung mempengaruhi kinerja pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori iklim organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006).

11. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara dengan variabel antara kepuasan kerja dan atau motivasi kerja. Secara umum dapat disimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja serta kinerja pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara adalah positif dan signifikan. Budaya organisasi merupakan variabel yang paling kuat secara langsung mempengaruhi kinerja pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil studi ini sebagai temuan yang mendukung teori-teori budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2006), Davis (Sobirin, 2007), dan Waldman (1994). Hasil studi ini juga sejalan dengan hasil penelitian terdahulu oleh Nuryadin (2005), Koesmono (2005), Komariyah (2006) dan Ismail (2005).
12. Hasil studi ini bermanfaat atau berguna bagi para pejabat struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan mempertahankan budaya organisasi yang ada secara kontinyu untuk meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja para pejabat struktural agar supaya menjadi pejabat struktural yang berkinerja tinggi.

## **2. Saran-Saran**

Berdasarkan kesimpulan-kesimpulan tersebut, maka dapat dibuat saran-saran adalah sebagai berikut :



1. Kepada Para Pejabat Struktural di Kabupaten Kutai Kartanegara.
  - a. Hendaknya menciptakan dan menjaga iklim organisasi yang kondusif agar supaya mereka dapat menjadi pejabat-pejabat struktural yang berkinerja tinggi.
  - b. Seyogyanya mempertahankan budaya organisasi yang ada secara kontinyu untuk meningkatkan kinerjanya.
  - c. Meningkatkan motivasi kerjanya di dalam organisasi dalam mencapai kepuasan kerja, sehingga dapat mencapai pejabat struktural yang berkinerja tinggi.
  - d. Hendaknya menciptakan iklim organisasi yang kondusif dalam meningkatkan motivasi kerja, sehingga pejabat struktural dapat berkinerja tinggi.
2. Kepada Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.
  - a. Hendaknya menciptakan iklim organisasi yang kondusif dengan menerapkan *decision making, warmth, risk, openness, reward* dan *structure* dengan baik.
  - a. Perlu menerapkan budaya organisasi yang kuat secara kontinyu dengan menerapkan *involvement, consistency, adaptability and mission* organisasi dengan tepat pula.
3. Kepada peneliti selanjutnya.
  - a. Hasil studi ini sebagai bahan referensi studi tentang pejabat struktural pemerintahan kabupaten, mengingat pentingnya para pejabat secara struktural itu mempunyai kedudukan sebagai pemangku jabatan.

- b. Dapat melakukan studi di Kabupaten-Kabupaten yang lain terutama Kabupaten yang secara geografis, sosial budaya dan ekonomi berbeda dengan Kabupaten Kutai Kartanegara serta agar memperoleh model yang lain dengan menambahkan variabel-variabel.

# DAFTAR PUSTAKA



## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafarrudin, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif**, Edisi Pertama, Yogyakarta : Penerbit BPFE UGM.
- Arsyad, Lincolin, 2004, **Pembangunan Ekonomi Daerah**, Yogyakarta : Edisi 2, BPFE UGM
- As'ad, M., 1998, **Psikologi Industri**, Yogyakarta : Penerbit Liberty.
- BAPPEDA, 2006a, **Profil Ekonomi Kabupaten Kutai Kartanegara**, Tenggarong : BAPPEDA Kabupaten Kutai Kartanegara.
- , 2006b, **Studi Komprehensif Prospek Pengembangan Ekonomi Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara**, Tenggarong : BAPPEDA Kabupaten Kutai Kartanegara.
- Carrell, Jenings, Heavrin, 1997. **Fundamental of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Cascio, Wayne F., 1995. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits**. Fourth Edition. Singapore: MC. Graw Hill Inc.
- Certo, Samuel C., 1985. **Management of Organizations and Human Resources**. USA : Wm. C. Brown Company Publisher.
- Chatab, Nevizond, 2007. **Profil Budaya Organisasi**. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Cooper, Donald R, and Emory, William. 1995. **Business Research Methods**. Fifth Edition, USA: Irwin RD.,Inc.
- Daft, Richard, 2006, **Management, Edisi keenam**, Alih Bahasa oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Jakarta : Salemba Empat
- Davis, Keith *and* Newstrom John W., 1985, **Perilaku Dalam Organisasi**, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa oleh Agus Dharma, Jakarta : Erlangga
- Denison Daniel R., 1990, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York : John Wiley & Son.
- Denison, Daniel R. *and* Mishra, Ancil K., 1995. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, **Organization Science**, Vol. 6 No. 2 pp.
- Dessler, Gary, 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Kesepuluh, Alih Bahasa oleh Paramita Rahayu, Jakarta : PT. Indeks
- Dole, Carol *and* Schroeder, Richard G, 2001 The Impact Of Various Factors On Personality, Job Satisfaction And Turn Over Intentions Of Professional Accountants. **Managerial Auditing Journal**, Vol. 16 No. 4, pp 234-245.
- Downey, H Kirk ; Hellriegel, Don ; Martha, Phelps and Slocum Jr. John W., 1974, Organizational Climate And Job Satisfisfaction : A Comparative Analysis, **Journal of Business**, July Vol. 2 Number 3, pp 233-248.

- Feinstein, Andrew Hale and David Vondrasek. 2001. A Study of Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. **Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science**. Vol. 32. pp. 1-12.
- Ferdinand, Augusty. 2002. **Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor**. Edisi 2, Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- George, Jennifer M. and Jones, Gareth R., 2002. **Organizational Behavior**. Third Edition. New York : Prentice Hall.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, JR. James H (1997), **Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses**, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa oleh Nunuk Ardiani, Jakarta: Binarupa Aksara
- Gomes, Foustino Cardoso, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Yogyakarta.: Andi Offset.
- Grund, Christian and Sliwka, dirk, 2001, The Impact of Wage Increase on Job satisfaction-Emperical Evidence and Theoretical Implications, **IZA'S Research are Mobility and Flexibility of Labor Market Bonn Germany** pp. 13-14.
- Hair, Joseph F., Anderson, Tatham, 1992, **Multivariate Data Analysis With Readings**, 3rd Edition, New York. : Macmillan Publishing Company.
- Hamid, Abdul, 2002, **Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara**. Disertasi tidak diterbitkan, Surabaya : Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Handoko, T. Hani, 2000, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta : Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE UGM,
- Hayes, Bryan C., Bartle, Simon A. and Major Debra A., 2002, Climate For Opportunity: A Conceptual Model. **Human Resources Management Review**, Vol. 12, pp 445-468.
- Herpen, Marco Van, Praag, Mirian Van and Cools, Kees, 2002, The Effect of Performance Measurement and Compensation on Motivation, **Conference of The Performance Measurement Association in Boston**, pp 1-34
- Hellriegell, D., Slocum, J. and Woodman, R.W., 1989. **Organizational Theory, a strategic Approach**, New York : Prentice Hall.
- Hochwarter, Wayne, Perrewe, Pamela L., Ferris, Gerald R., and Brymer, Robert A., 1999. Job Satisfaction and Performance: The Moderating Effects of Value Attainment and Affective Disposition. **Journal Vocational Behavior**, pp 296-313.
- Hope, Kempe Ronald Sr., 2003. Employee Perceptions of Leadership and Performance Management in The Bostwana Public Service. **Public Personnel Management (PPM)**, Vol. 32, Issue 2, p. 301.

- Igalens, Jacques *and* Roussell, Patrik, 1998, A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, **Journal of Organizational Behavior**, No. 20 pp. 1003-1025.
- Igbaria, Magid *and* Guimaraes, Tor, 1993. Antecedents and Commitment, Job Involvement, and Turnover : A Substantive and Methodological Analysis, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76 No. 3, pp. 380-391
- Ismail, Iriani, 2005. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura**. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Ivancevich, John *and* Matteson, Michael T. 1999. **Organizational Behavior and Management**, Fifth Edition, Printed in Singapore : Irwin Mc Graw Hill
- Jewell, L.N., Siegall, Marc, 1998. **Psikologi Industril Organisasi Modern, Psikologi Terapan Untuk Memecahkan Berbagai Masalah Di Tempat Kerja Perusahaan, Industri, Dan Organisasi**. Edisi Bahasa Indonesia, Diterjemahkan Oleh A. Hadyana Pujaatmaka dan Meltasari, Jakarta. : Penerbit Arcan.
- Kanfer, Ruth, 1990. Motivation and Individual Differences in Learning : An Integration of Developmental, Defferntial, and Cognetive Perspectives. **Learning and Individual Differences** Vol. 2. pp. 219-237
- Kerlinger, Fred N., 1990. **Foundations of Behavioral Research**. Third Edition Terjemahan oleh L.R Simatupang. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Keuter, Karen, Byrne, Eileen, Voell, Jocelyn, *and* Larson, Elaine, 2000, Nurses' Job Satisfaction and Organizational Climate in a Dynamic Work Environment, **Applied Nursing Research**, Volume 13, No.1 (February), pp 46-49.
- Koesmono, Teman, 2005, **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur**, Disertasi tidak diterbitkan, Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Unair.
- Komariyah, Siti. 2005, **Pengaruh Karakteristik Individu dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Kepala Desa Kabupaten Sidoarjo Dalam Era Otomi Daerah**. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Kotler, Philip *and* Lee, Nancy. 2007, **Pemasaran di Sektor Publik**. Edisi Alih Bahasa oleh M. Taufik amir, SE. MM. Jakarta : Penerbit Indeks.
- Kreitner, Robert *and* Kinicki, Angelo, 2005, **Prilaku Organisasi**, Edisi Kelima, Alih Bahasa oleh Erly Suandy, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003, **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana meneliti dan menulis tesis ?**, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Lembaga Administrasi Negara, 2003, **Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI)**, Jakarta : Penerbit LAN

- Linz, Susan J., 2002, **Job Satisfaction Among Russian Workers**, William Davidson Institute Working Paper, **Research Fellow William Davidson Institute University of Michigan**. pp. 8-15.
- Lok, Peter, *and* Crawford, John, 1999, The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Sub Culture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development, **Leadership and Organizational Development Journal** 2017, pp 365-373.
- Luthans, Fred, 2005, **Perilaku Organisasi**. Edisi Kesepuluh, Jakarta : Penerbit Andi.
- Mathis, Robert L, 2001, **Human Resource Management**, Ninth Edition diterjemahan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : PT. Salemba Empat Patria.
- Mahmudi, 2003, **Manajemen Kinerja Sektor Publik**, Jakarta : Unit Penerbit dan Percetakan Akutansi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mankiw, Gregory N., 2003, **Pengantar Ekonomi**, Alih Bahasa oleh Haris Munandar, Edisi Kedua, Jakarta : Penerbit Erlangga
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Meixner, Wilda F *and* Blin, Dennis F.,1989. Professional and Job related attitudes and the Behaviors they Influence Among Governmental Accounts. **Accounting, Auditing and Accountabilitty Journal**, Vol. 2 No. 1, pp. 8-20
- Mondy R. Wayne *and* Noe, Robert M., 1996, **Human Resource Management**, Printed in The United States of America: Prentice-Hall International, Inc.
- Mottaz, C., and G. Potts. 1986. An Empirical Evaluation Of Models Of Work Satisfaction. **Social Science Research**. Vol. 15. No.2. pp. 153-174.
- Nazir, Moh., 1983, **Metode Penelitian**, Bogor : Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Talinduhu, 2003, **Budaya Organisasi**, Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Nimran, Umar, 1997, **Perilaku Organisasi**, Surabaya : CV. Citra Media.
- Nunnaly, J. 1967. **Psychometric Theory**, New York : Mc Graw Hill.
- Nuryadin, Asli. 2005, **Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur**. Disertasi tidak diterbitkan. Surabaya : Program Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Airlangga.
- Ogbonna, Emmanuel *and* Harris, Lloyd C., 2000, Leadership Style, Organizational Culture, and Performance : **Emperical Study from UK Companies**
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 38 Tahun 2000 tentang **Pedoman Organisasi Perangkat Daerah**.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor : 8 Tahun 2003 tentang **Pedoman Organisasi Perangkat Daerah**.

- Richards, Beverly, Terrance O'Brien, and Duane Akroyd. 2002. Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupations Education Teachers by Work Related Rewards. **Journal of Industrial Teacher Education**. Vol. 32. No.1, pp. 1-14.
- Rintuh, Cornelis, 2004, **Ekonomi Kelembagaan**, Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Rivai, Veithzal dan Basri, Mohd., Fawzi, Ahmad, 2004. **Performance Appraisal**, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., 2006a, **Perilaku Organisasi**, Alih Bahasa oleh Benyamin Molan, Edisi Kesepuluh, Jakarta : PT. Prenhalindo
- , 2006b, **Teori Organisasi : Struktur, Desain, Aplikasi**, Edisi Ketiga Alih Bahasa : Jusuf Udaya, Jakarta : Arcan
- , 2002, **Prinsip-Prinsip : Prilaku Organisasi**, Edisi Kelima, Alih Bahasa : Halida, SE. dan Dewi Sartika, S.S., Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Robbins, S.P. and Coulter, Mary, 2006, **Manajemen**, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa oleh Harry Slamet, Jakarta : PT. Indeks
- Sarmanu, 2003. **Structural Equation Modelling (Pemodelan Persamaan Struktural)**. Surabaya: Lembaga Penelitian Universitas Airlangga.
- Sathe, Vijay 1985. **Culture and Related Corporate Realities**, Homewood : Ricard D. Irwin, Inc.
- Schermerhom JR. John R., 1993, **Management for Productivity**, Forth Edision, John Wiiley & Sons, Inc. New York Chichester Brisbane Toronto Singapore Printed in The USA
- Schuler, Randall and Jackson, Susan E., 1999, **Manajemen Sumber Daya Manusia : Menghadapi Abad Ke-21**, Edisi Keenam, Jakarta : Penerbit Erlangga
- Scott, Susanne G. and Einstein, Walter A., 2001, Strategic Performance Appraisal in Team-Based Organizations : One Size does not Fit All. **Academy of Management Executive**. May Vol. 15 No. 2 pp. 107-116.
- Sedarmayanti, 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry, 1995. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Yogyakarta : STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman, 2005, **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**, Jakarta : UI Press
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofyan. 1995. **Metode Penelitian Survey**. PPSK. Yogyakarta :UGM.
- Sobirin, Acmad, 2007, **Budaya Organisasi**, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Penerbit UPP STIM YKPN.
- Solimun, 2002. **Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos**. Cetakan 1. Malang : Penerbit Universitas Negeri Malang.

- Sirianni Patriacia M. *and* Frey Barbara A., 2001. Changing a Culture : Evaluation of a Leadership Development Program at Mellon Financial Services, **International Journal of Training and Development**, pp. 290-301
- Stajkovic, Alexander D. *and* Luthans, Fred, 2001: Defferential Effects of Incentive Motivations on Work Performance. **The Academy of Management Journal** Vol. 4 pp. 580-590.
- Steers, R.M.,1988, **Efektifitas Organisasi** (H. Pujaatmaja alih Bahasa), Jakarta : Penerbit Erlangga
- Sugiyono, 2003. **Metode Penelitian Administrasi**. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Sunjoyo, 2001, Kompensasi : Apakah Memberi Motivasi dan Kepuasan ?, **Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi** Vol. 1 No. 3 hal. 161-172
- Sutama, Wayan, 2004. **Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Sistem Kerja terhadap Kinerja Penyuluh Pertanian di Kabupaten Jembrana**. Tesis tidak diterbitkan. Surabaya Program Pascasarjana Universitas Airlangga.
- Szilagy, Andrew D. Jr. 1984. **Management and Performance**, USA : Scott, Foresman and Company
- Thoha, Miftah. 1993. **Pembinaan Organisasi, Proses Diagnosa dan Intervensi**, Jakarta : Rajawali
- Timpe, A. Dale, 1999. **Motivasi Pegawai**, Cetakan Keempat, Jakarta : PT. Gramedia Asri Media
- Todaro, Michael P. *and* Smith, Stephen C., 2004, **Pembangunan Ekonomi di Dunia Ketiga**, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa oleh Haris Munandar, Jakarta : Erlangga
- Umar, Husein, 2004. **Metode Riset untuk Bisnis**, Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang **Pemerintahan Daerah**
- Waldman, David A., 1994, The Contribution of Total Quality Management to Theory of Work Performance, **Academy of Management Review**, Vol. 19 No. 3, pp. 310-536
- Wirawan, 2007, **Budaya dan Iklim Organisasi (Teori Aplikasi dan Penelitian)** Jakarta : Salemba Empat.
- Zainuddin, Muhamad, 1995. **Metodologi Penelitian**. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Zaliza, Mohd Nasir, (2004). **Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja : Satu Kajian Perbandingan Antara Dua Organisasi**. Masters Thesis, Kuala Lumpur : Universiti Teknologi Malaysia.



# LAMPIRAN

**Lampiran 1.****SURAT PERNYATAAN**


Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : HERMAWAN  
 NIM : 090515759.D  
 Program Studi : ILMU EKONOMI  
 Alamat / No. Telp : JL. MAHDUNUNGRAT NO.19/08125500198

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di Perguruan Tinggi lainnya;
2. Dalam Disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai dasar acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan;
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya yang sesuai dengan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 30 JANUARI 2008  
 Yang membuat pernyataan,

  
 HERMAWAN  
 NIM. 090515759.D.



No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
01.	Siti Komariyah, 2006, Pengaruh Karakteristik Individu, Motivasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Kepala Desa Pada Era Otonomi Daerah Di Kabupaten Sidoarjo, <i>Disertasi</i>	<p><u>Ruang Lingkup:</u> Untuk menganalisis peran strategis Kepala Desa di Era Otonomi Daerah dalam mengembangkan potensi desa secara optimal.</p> <p><u>Tujuan</u> Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja Kepala Desa, sehingga Kepala Desa mampu membangun patensi desa secara optimal.</p>	<p><u>Konsep Teori:</u> Karakteristik Individu, Motivasi, Iklim Organisasi, Kepuasan dan Kinerja.</p> <p><u>Hipotesis</u> H1 : Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H2 : Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H3 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H4 : Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H5 : Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H6 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo. H7 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Kepala Desa pada era otonomi daerah di Kabupaten Sidoarjo.</p>	<p><u>Nilai Ilmiah :</u> Variabel eksogen : 1. Karakteristik Individu dengan indikator: Umur, Pendidikan, dan Pengalaman 2. Motivasi dengan indikator: Tanggung jawab, Pengakuan, prestasi, Gaji, Penyelesaian dan Kondisi kerja 3. Iklim Organisasi dengan indikator: Kejelasan tujuan organisasi, Keadilan, Kompensasi dan komunikasi</p> <p>Variabel Endogen : 1. Kepuasan dengan indikator: Kesempatan untuk maju, Gaji dan Fasilitas 2. Kinerja dengan indikator: jumlah Hasil Kerja, Kualitas hasil kerja, Kreativitas, Kerjasama, Dapat diandalkan dan Inisiatif</p> <p><u>Desain:</u> Penelitian Empiris</p> <p><u>Sampel:</u> Sampel 172 kepala desa di Kabupaten Sidoarjo</p> <p><u>Uji Statistik:</u> <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan program <i>Software AMOS</i></p>	<p>Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hipotesis 1 ditolak</li> <li>- Hipotesis 2 diterima</li> <li>- Hipotesis 3 diterima</li> <li>- Hipotesis 4 ditolak</li> <li>- Hipotesis 5 ditolak</li> <li>- Hipotesis 6 diterima</li> <li>- Hipotesis 7 diterima</li> </ul>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
02.	Asji Nuryadin ,2005, "Pengaruh Iklim dan Budaya Organisasi serta Karakteristik Individu terhadap Kinerja serta Kepuasan Kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur". <i>Disertasi</i>	<p><b>Ruang Lingkup:</b> Untuk menganalisis peran strategis Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan kinerja organisasi.</p> <p><b>Tujuan</b> Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan dan kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur dalam meningkatkan kinerja organisasi.</p>	<p><b>Konsep Teori:</b> Karakteristik Individu, Motivasi, Iklim Organisasi, Kepuasan dan Kinerja.</p> <p><b>Hipotesis</b> H1 : Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur H2 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur H3 : Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur Motivasi. H4 : Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur. H5 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur. H6 : Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur Motivasi. H7 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur Motivasi.</p>	<p><b>Nilai Ilmiah :</b> – Variabel eksogen : 1. Iklim Organisasi 2. Budaya Organisasi 3. Karakteristik individu – Variabel Endogen : 1. Kepuasan 2. Kinerja.</p> <p><b>Desain:</b> Penelitian Empiris</p> <p><b>Sampel:</b> Sampel 320 orang Karyawan Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Kalimantan Timur</p> <p><b>Uji Statistik:</b> <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan program <i>Software AMOS</i></p>	<p>Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hipotesis 1 diterima</li> <li>– Hipotesis 2 ditolak</li> <li>– Hipotesis 3 diterima</li> <li>– Hipotesis 4 diterima</li> <li>– Hipotesis 5 diterima</li> <li>– Hipotesis 6 diterima</li> <li>– Hipotesis 7 diterima</li> </ul>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
03.	<p>Teman Koesmono dengan berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur". <i>Disertasi</i></p>	<p><b>Ruang Lingkup:</b> Meneliti dan menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan</p> <p><b>Tujuan:</b> Untuk mengukur dan memperoleh pembuktian deduktif dan empiris tentang pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur.</p>	<p><b>Konsep Teori:</b> Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan</p> <p><b>Hipotesis</b> H1 : Budaya Organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan H2 : Budaya Organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan H3 : Motivasi berpengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan H4 : Motivasi berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan</p>	<p><b>Nilai Ilmiah :</b> Variabel eksogen : 1. Budaya Organisasi 2. Motivasi Variabel Endogen : 1. Kepuasan Kerja 2. Kinerja.</p> <p><b>Desain:</b> Penelitian Empiris</p> <p><b>Sampel:</b> Sampel 800 orang Karyawan Perusahaan Pengelolaan kayu ekspor berskala menengah dan besar di Jawa Timur</p> <p><b>Uji Statistik:</b> <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan program Software AMOS</p>	<p><b>Hipotesis diterima</b> a. Empiris : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, ada perbedaan kepuasan kerja dan kinerja antara perusahaan menengah dan besar. b. Teoritis : Budaya organisasi maupun motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/ Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
04.	Iriani Ismail, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten Madura". Disertasi	<p><b>Ruang Lingkup:</b> Untuk menganalisis peran strategis Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura dalam meningkatkan kinerja organisasi.</p> <p><b>Tujuan</b> Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura dalam meningkatkan kinerja organisasi.</p>	<p><b>Konsep Teori:</b> Karakteristik Individu, Motivasi, Iklim Organisasi, Kepuasan dan Kinerja.</p> <p><b>Hipotesis</b> H1 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura H2 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura H3 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura H4 : Karakteristik individu mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap zakiq Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura H5 : Budaya Organisasi berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura.</p>	<p><b>Nilai Ilmiah :</b> Variabel bebas adalah: 1. Budaya Organisasi 2. Kepemimpinan 3. Karakteristik individu Variabel terikat adalah: - Kinerja.</p> <p><b>Desain:</b> Penelitian Empiris</p> <p><b>Sampel:</b> Sampel 320 orang Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura</p> <p><b>Uji Statistik:</b> <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan program <i>Software AMOS</i></p>	<p>Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura</li> <li>- Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura</li> <li>- Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap Kepemimpinan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura</li> <li>- Terdapat pengaruh yang signifikan dari karakteristik individu terhadap Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura</li> <li>- Variabel Budaya Organisasi tidak berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga Teori Robbins tidak berlaku untuk Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura</li> </ul>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
05.	Mohd Nasir Zaliza (2004) dengan judul "Hubungan Iklim Organisasi Dengan Motivasi Kerja : Satu Kajian Perbandingan Antara Dua Organisasi.	<b>Ruang Lingkup:</b> Riset ini mengidentifikasi hubungan yang berbeda karena faktor demografi dan hubungan antara iklim organisasi dan motivasi kerja. <b>Tujuan:</b> Riset ini bertujuan mencari hubungan antara iklim organisasi ( <i>organizational climate</i> ) dan motivasi kerja ( <i>work motivation</i> ) pada dua organisasi.	<b>Konsep Teori:</b> Iklim Organisasi ( <i>Organizational Climate</i> ) Dan Motivasi Kerja ( <i>Work Motivation</i> )	<b>Nilai Ilmiah :</b> Variabel bebas adalah: Iklim Organisasi Variabel terikat adalah: Motivasi Kerja <b>Sampel:</b> Dua perusahaan dilibatkan dalam riset ini, yaitu : Titan Group dan Shimano Components (M) Sdn. Bhd. Ada 40 <i>engineers</i> terpilih dari kedua perusahaan. <b>Desain :</b> Persepsi yang mengarah kepada <i>organization climate</i> diukur dengan menggunakan <i>Work Environment Scale (WES)</i> yang telah dimodifikasi. Sedangkan <i>work motivation</i> para <i>engineers</i> diukur berdasarkan Herzberg Theory. Analisis data menggunakan <i>Mann Whitney-U and Kruskal-Wallis tests</i> .	<b>Hipotesis diterima</b> - Riset ini menemukan semua dimensi iklim organisasi ( <i>organizational climate</i> ) berhubungan secara signifikan dengan motivasi kerja. Bagaimanapun hubungan antara kedua variabel adalah moderat. - Di sini dapat ditunjukkan bahwa <i>organizational climate</i> mempengaruhi <i>work motivation</i> para <i>engineers</i> . - Demografi, hanyalah faktor yang telah lama yang ditunjukkan dengan perbedaan antara kedua perusahaan yang mempengaruhi <i>organizational climate and work motivation</i> . Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan muda lebih bermotivasi.

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
06.	Kempe Ronald Sr. Hope 2003. <i>Perceptions of Leadership and Performance Management in The Bostwana Public Service. Personnel Management (PPM), Vol. 32, Issue 2, p. 301.</i>	<b>Ruang Lingkup:</b> Nilai-nilai organisasi dan kinerja pelayanan publik. <b>Tujuan:</b> Riset ini bertujuan untuk menguji <i>Perceptions of Leadership and Performance Management</i>	<b>Konsep Teori:</b> <i>Leadership and Performance Management</i>	<b>Nilai Ilmiah :</b> Variabel bebas adalah Nilai-nilai organisasi Variabel terikat adalah Kinerja pelayanan publik <b>Desain:</b> Penelitian Empiris <b>Sampel:</b> Karyawan publik ( <i>public servants</i> ) di Bostwana. <b>Uji Statistik:</b> <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	<b>Temuan :</b> Temuannya bahwa nilai-nilai organisasi yang dipegang teguh karyawan publik ( <i>public servants</i> ) di Bostwana telah membawa daerah tersebut mempunyai reputasi yang tinggi ( <i>good governance</i> ), dapat dikatakan bahwa kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
07.	Nita Novita, 2002, Pengaruh Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Tambang Batu Bara Bukit Asam, Tesis tidak diterbitkan, Malang: Program Pasca Sarjana Unibraw.	<b>Ruang Lingkup:</b> Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan <b>Tujuan:</b> Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karakteristik individu, komunikasi efektif dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	<b>Konsep Teori:</b> Karakteristik Individu, Komunikasi Efektif, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	<b>Nilai Ilmiah:</b> Variabel bebas adalah: 1. Karakteristik Individu, 2. Komunikasi Efektif, 3. Kepuasan Kerja Variabel terikat adalah: Kinerja Karyawan <b>Desain:</b> Penelitian Empiris <b>Sample:</b> Karyawan PT. Tambang Batu Bara Bukit Asam. <b>Uji Statistik:</b> 1. Regresi linier berganda 2. Path Analysis 3. SPSS 6.0 for windows	<b>Temuan:</b> Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a. Karakteristik individu, komunikasi efektif dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. b. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi efektif. c. Karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap komunikasi efektif d. Karakteristik individu dan komunikasi efektif berpengaruh terhadap kepuasan kerja, e. Karakteristik individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui komunikasi efektif.

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
08.	Hamid (2002); "Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara "	<b>Ruang Lingkup:</b> Budaya Organisasi Baru, Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja <b>Tujuan:</b> Riset ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Budaya Organisasi Baru terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja	<b>Konsep Teori:</b> Budaya Organisasi Baru, Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja	<b>Nilai Ilmiah:</b> Variabel bebas adalah: Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Variabel terikat adalah: Prestasi Kerja <b>Desain:</b> Penelitian Empiris <b>Sample:</b> Karyawan PTP Nusantara IV (Persero) Sumut. <b>Uji Statistik:</b> <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	<b>Temuan:</b> 1. Pengaruh positif dan signifikan dari motivasi kerja terhadap prestasi kerja 2. Pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja menunjukkan bahwa budaya organisasi baru. 3. Pengaruh negatif dan signifikan dari budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja artinya semakin kuat perubahan budaya organisasi baru akan menurunkan prestasi kerja karyawan.



No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Statistik	Uji	Hasil Penelitian
09.	Alexander D. Stejkovic, Fred, Luthans, 2001: <i>Differential Effects of Incentive Motivations on Work Performance. The Academy of Management Journal</i> Vol. 4 pp. 580-590.	<b>Ruang Lingkup:</b> Ulang, pengakuan sosial dan umpan balik kinerja terhadap kinerja. <b>Tujuan:</b> Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karakteristik individu, komunikasi efektif dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.	<b>Konsep Teori:</b> Ulang, pengakuan sosial, umpan balik kinerja, dan kinerja.	<b>Nilai Ilmiah:</b> Variabel bebas adalah: 1. Ulang 2. Pengakuan sosial 3. Umpan balik Variabel terikat : Kinerja <b>Desain:</b> 1. Penelitian Empiris 2. <i>Organizational Behavior Modification (O.B. Mod)</i> <b>Uji Statistik:</b> ANCOVA (Analysis Covarian).		<b>Temuan:</b> Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a. Ulang dapat meningkatkan kinerja sebesar 37 %; pengakuan sosial dapat meningkatkan kinerja sebesar 24 %; b. Umpan balik kinerja dapat meningkatkan kinerja sebesar 20%. c. Ulang, pengakuan sosial dan umpan balik secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dengan $F = 21,39$ dan $p < 0,01$ .

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Uji	Hasil Penelitian
010.	Christian Grund and Dirk Sliwka , 2001, <i>The Impact of Wage Increase on Job satisfaction-Empirical Evidence and Theoretical Implications, IZA'S Research are Mobility and Flexibility of Labor Market</i> Bonn Germany pp. 13-14.	<b>Ruang Lingkup:</b> <i>Wage, and Job satisfaction</i> <b>Tujuan:</b> Penelitian ini bertujuan untuk pengaruh individu, karakteristik efektif dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan.	<b>Konsep Teori:</b> <i>Wage, and Job satisfaction</i>	<b>Nilai Ilmiah:</b> Variabel bebas adalah: 1. Upah Lama 2. Upah Baru Variabel terikat : Kepuasan Kerja <b>Desain:</b> Penelitian Empiris <b>Uji Statistik:</b> Regresi Probit <i>Cobb Douglass</i>		<b>Temuan:</b> Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Perubahan upah berdampak terhadap kepuasan kerja. Di dalam penelitian ini melakukan empat model pengujian dan masing-masing model pengujian menghasilkan hubungan yang kuat antara upah lama dan upah baru terhadap kepuasan kerja.

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
011.	Karen Keuter, Eileen Byrne, Jocelyn Voell, and Elaine Larson, 2000, Nurses' Job Satisfaction and Organizational Climate in a Dynamic Work Environment, <i>Applied Nursing Research</i> , Volume 13, No.1 (February), pp 46-49.	<b>Ruang Lingkup:</b> <i>Job Satisfaction and Organizational Climate in a Dynamic Work Environment</i> , <b>Tujuan:</b> Penelitian ini bertujuan untuk menguji Korelasi yang signifikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja sebagai domain <i>organizational structures, support, standard dan professional status.</i>	<b>Konsep Teori:</b> <i>Organizational Climate, Job Stisfaction</i> <b>Hipotesis:</b> Korelasi yang signifikan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja sebagai domain <i>organizational structures, support, dan professional status.</i>	<b>Nilai Ilmiah:</b> Variabel bebas adalah: <i>Organization climate</i> Variabel terikat adalah: <i>Job Stisfaction</i> <b>Desain:</b> - Penelitian Empiris - <i>Organization climate</i> diukur melalui: <i>motivation and climate survey.</i> - Kepuasan kerja diukur dengan <i>Index of Work Satisfaction (IWS)</i> <b>Sampel</b> 37 Perawat Rumah Sakit dari 2 (dua) unit : - Unit BMT sebanyak 18 perawat - Unit ICU sebanyak 19 Perawat <b>Uji Statistik:</b> <i>Multiple correlation</i>	<b>Temuan:</b> Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Iklim organisasi mempengaruhi kepuasan kerja mana dampaknya bervariasi dari unit yang satu dengan unit yang lain.

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Journal	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
012.	Marco Van Herpen, Mirjan Van Praag, Kees Cools, 2002, The Effect of Performance and Compensation on Motivation. <i>Conference of The Performance Measurement Association</i> in Boston, pp 1-34	<b>Ruang Lingkup:</b> <i>Performanc Measurement, Compensation and Motivation.</i> <b>Tujuan:</b> Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara sistem kompensasi dan kinerja dampaknya terhadap motivasi pekerja.	<b>Konsep Teori:</b> - <i>Performance Measurement</i> - <i>Compensation</i> - <i>Promotions</i> - <i>Intrinsic Motivation</i> - <i>Extrinsic Motivation</i>	<b>Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik</b> <b>Nilai Ilmiah</b> Variabel bebas adalah: <i>Transparansi system, Keadilan sistem kompensasi, Kemampuan mengendalikan sistem kompensasi dan Kesempatan Promosi</i> Variabel terikat adalah: <i>Motivasi ekstrinsik, Motivasi intrinsic dan Kepuasan kerja</i> <b>Desain:</b> <i>Empirical Study</i> <b>Sample:</b> Obyek penelitian adalah divisi pada <i>Dutch Company</i> yang listing di <i>Amsterdam Stock Exchange</i> . Jumlah sam pel 460 pekerja, tidak termasuk karyawan kontrak permanen. <b>Uji Statistik:</b> <i>Korelasi dan Regresi</i>	<b>Hasil Penelitian</b> - Keterbukaan kompensasi moneter mempunyai dampak yang kuat terhadap motivasi ekstrinsik. - Transparansi dan kontrol sistem kompensasi tidak mempunyai dampak pada motivasi ekstrinsik - Motivasi intrinsik tidak dipengaruhi oleh karakteristik sistem kompensasi moneter. - Namun demikian karakteristik peluang promosi mempunyai dampak yang signifikan positif pada motivasi intrinsik - Masa kerja sebagai variabel kontrol, menunjukkan bahwa pekerja yang bekerja < 5 tahun mempunyai kepuasan kerja lebih tinggi dibanding yang > 10 tahun - Kepuasan kerja signifikan positif dipengaruhi oleh keterbukaan kompensasi moneter, transparansi dan kontrol peluang promosi



No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Journal	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
013.	Jacques Igalens and Patrik Rousell, 1998, A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, <i>Journal of Organizational Behavior</i> , No. 20 pp. 1003-1025	<b>Ruang Lingkup:</b> Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction, <b>Tujuan:</b> Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction,	<b>Konsep Teori:</b> Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction,	<b>Nilai Ilmiah</b> Variabel bebas adalah: 1. Pengharapan mengarah kepada pencapaian kerja 2. Pengharapan mengarah kepada Kompensasi total 3. Valensi pada komponen Kompensasi total Variabel terikat adalah: Motivasi dan Kepuasan kerja <b>Desain:</b> Empirical Study <b>Sample:</b> Obyek penelitian adalah divisi pada Dutch Company yang listing di <i>Amsterdam Stock Exchange</i> . Jumlah sam pel 460 pekerja, tidak termasuk karyawan kontrak permanen. <b>Uji Statistik:</b> <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	- Pengharapan mengarah kepada pencapaian kerja, Kompensasi total berhubungan dengan motivasi dan Kepuasan kerja baik untuk karyawan dengan pengecualian atau tanpa pengecualian - Pengharapan mengarah kepada pencapaian kerja, kompensasi total, valensi kompensasi total berpengaruh pada kepuasan kerja.

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Journal	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
014.	Bryan C. Hayes, Simon A. Bartle dan Debra A. Major, 2002, Climate For Opportunity: A Conceptual Model, <i>Human Resources Management Review</i> , Vol. 12, pp 445-468.	<b>Ruang Lingkup:</b> Mendiskusikan pentingnya pengaruh climate for opportunity terhadap organizational performance, individual outcome dan work group outcome. Dimana climate for opportunity dipengaruhi pula oleh organizational factor, individual factor dan work group factor. <b>Tujuan:</b> Membangun sebuah model inti yang kompleks tentang Climate Theory	<b>Konsep Teori:</b> Justice Theor, Climate Opportunity, Climate Theory	<b>Nilai Ilmiah:</b> Menemukan sebuah model kompleks tentang Climate Opportunity dalam sebuah organisasi. <b>Desain:</b> Telaaah non empiris	- Perusahaan yang telah mampu membangun Climate for Opportunity yang positif berarti telah mampu pula memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan value bagi tenaga kerjanya - Climate for Opportunity berbeda untuk setiap individu, membuat pemahaman dan pengelolaan yang kompleks dari manajemen. - Telaaah teori mendukung bahwa individu-individu yang tergabung dalam work group merupakan faktor pen ting dalam mengem bangankan Climate for Opportunity

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
015.	Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris, 2000, Leadership Style, Organizational Culture, and Performance: <i>Empirical from UK Companies</i>	<u>Ruang Lingkup:</u> Leadership Style, Organizational Culture, and Performance	<u>Konsep Teori:</u> Leadership Style, Organizational Culture, and Performance	<u>Nilai Ilmiah :</u> Menemukan sebuah model kompleks tentang Leadership Style, Organizational Culture, and Performance dalam sebuah organisasi. <u>Desain:</u> Descriptive quantitative research	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak langsung pada kinerja.</li> <li>- Budaya memediasi hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.</li> </ul>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
016.	H. Kirk Downey Don Hellriegel, Phelps Martha and John W. Slocum Jr, 1974, Organizational Climate and Job Satisfaction : A Comparative Analysis, <i>Journal of Business, July Vol. 2 Number 3</i> pp 233- 248.	<u>Ruang Lingkup:</u> Meneliti dan menganalisis kontroversi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, serta hubungannya dengan variable lain. <u>Tujuan:</u> 1. Apakah iklim dan kepuasan kerja berhubungan secara signifikan ? 2. Apakah iklim dan kepuasan kerja berhubungan dengan variable tingkat organisasi dan kinerja ?	<u>Konsep Teori:</u> Job Satisfaction, Organizational Climate, Organizational Level, Job Performance	<u>Nilai Ilmiah :</u> Menganalisis hubungan korelasi antara 6 faktor iklim organisasi, yaitu : <i>decision making, warmth, risk, openness, reward, structure</i> dan 5 skala kepuasan: <i>work itselfs, supervision, pay, co-waokers, opportunities for promotion on the job.</i> Serta hubungan ketika ada kontrol untuk memungkinkan dampak moderating tingkat organisasi dan atau kinerja atas hubungan antara iklim dan kepuasan kerja. <u>Sampel:</u> 104 personil manajemen perusahaan baja di Pennsylvania <u>Uji Statistik :</u> Analisis faktor dari program SPSS Korelasi antar variabel dihitung dengan subprogram PPMCR dari <i>Statistical Package (STPAC)</i>	<u>Hipotesis diterima</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbukti bahwa 6 faktor iklim dan 5 skala kepuasan berhubungan signifikan</li> <li>- Tingkat organisasi dan atau kinerja mempunyai pengaruh sebagai intervening atas hubungan secara alami antara iklim dan kepuasan kerja.</li> <li>- Terbukti bahwa iklim dan kepuasan kerja adalah bukan satu dan sama</li> </ul>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
017.	H. Kirk Downey Don Hellriegel, Phelps Martha and John W. Slocum Jr, 1974, Organizational Climate and Job Satisfaction : A Comparative Analysis, <i>Journal of Business, July Vol. 2 Number 3 pp 233-248.</i>	<p><b>Ruang Lingkup:</b> Meneliti dan menganalisis kontroversi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, serta hubungannya dengan variable lain.</p> <p><b>Tujuan:</b> 3. Apakah iklim dan kepuasan kerja berhubungan secara signifikan ? 4. Apakah iklim dan kepuasan kerja berhubungan dengan variable tingkat organisasi dan kinerja ?</p>	<p><b>Konsep Teori:</b> <i>Job Satisfaction, Organizational Climate, Organizational Level, Job Performance</i></p>	<p><b>Nilai Ilmiah :</b> Menganalisis hubungan korelasi antara 6 faktor iklim organisasi, yaitu : <i>decision making, warmth, risk, openness, reward, structure</i> dan 5 skala kepuasan: <i>work itselfs, supervision, pay, co-workers, opportunities for promotion on the job.</i> Serta hubungan ketika ada kontrol untuk memungkinkan dampak moderating tingkat organisasi dan atau kinerja atas hubungan antara iklim dan kepuasan kerja.</p> <p><b>Sample:</b> 104 personil manajemen perusahaan baja di Pennsylvania</p> <p><b>Uji Statistik :</b> Analisis faktor dari program SPSS Korelasi antar variabel dihitung dengan subprogram PPMCR dari <i>Statistical Package (STPAC)</i></p>	<p><b>Hipotesis diterima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbukti bahwa 6 faktor iklim dan 5 skala kepuasan berhubungan signifikan</li> <li>- Tingkat organisasi dan atau kinerja mempunyai pengaruh sebagai intervening atas hubungan secara alami antara iklim dan kepuasan kerja.</li> <li>- Terbukti bahwa iklim dan kepuasan kerja adalah bukan satu dan sama</li> </ul>
No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
018.	Grund and Sliwka (2001); Judul penelitian ini adalah : "The Impact of Wage Increase on Job Satisfaction - Empirical Evidence and Theoretical Implications".	<p><b>Ruang Lingkup:</b> Di dalam penelitian ini empat model pengujian.</p>	<p><b>Konsep Teori:</b> <i>Wage Increase, Job Satisfaction</i></p>	<p><b>Nilai Ilmiah :</b> <i>Empirical Evidence and Theoretical Implications.</i> <b>Desain:</b> Penelitian Empiris</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perubahan upah berdampak terhadap kepuasan kerja.</li> <li>- Hubungan yang kuat antara upah lama dan upah baru terhadap kepuasan kerja.</li> </ul>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
019.	Igalens and Rousel (1998); Judul penelitian ini adalah "A Study of The Relationship between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction".	<b>Ruang Lingkup:</b> Di dalam penelitian ini melakukan empat model pengujian. <b>T</b>	<b>Konsep Teori:</b> <i>Wage Increase, Job Satisfaction</i>	<b>Nilai Ilmiah :</b> <i>Empirical Evidence and Theoretical Implications.</i> <b>Desain :</b> Penelitian Empiris	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penghargaan mengarah kepada pencapaian kerja, kompensasi total berhubungan dengan motivasi dan kepuasan kerja baik untuk karyawan dan pengecualian atau tanpa pengecualian.</li> <li>- Pengharapan mengarah kepada pencapaian kerja, kompensasi total, valensi kompensasi total berpengaruh pada kepuasan kerja.</li> </ul>

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah /Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/ Uji Statistik	Hasil Penelitian
020.	Denison and Mishra (1995) Budaya organisasi yang di dasarkan pada empat sifat budaya organisasi, yaitu : <i>involment, consistency, adatability and mission</i>	<b>Ruang Lingkup:</b> mengenai budaya organisasi dan efektivitas <b>Tujuan:</b> Mengembangkan sebuah model dari budaya organisasi yang di dasarkan pada empat sifat budaya organisasi, yaitu : <i>involment, consistency, adatability and mission..</i>	<b>Konsep Teori:</b> <i>Wage Increase, Job Satisfaction</i>	<b>Nilai Ilmiah :</b> <i>Empirical Evidence and Theoretical Implications.</i> <b>Desain:</b> Penelitian Empiris <b>Uji Statistik:</b> Sifat-sifat tersebut diuji melalui dua tahap studi berturut-turut.	Masing-masing sifat budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Author & Co. Author/ Tahun/Teks/ Artikel	Ruang Lingkup/ Masalah/ Tujuan	Konsep Teori/Hipotesis	Nilai Ilmiah/ Desain/Sample/Uji Statistik	Hasil Penelitian
021.	Hermawan, 2007, <i>Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta Kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam pembangunan daerah.</i> <b>Tujuan</b> Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara sehingga mampu melaksanakan pembangunan daerah.	<b>Ruang Lingkup:</b> Untuk menganalisis peran strategis Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara dalam pembangunan daerah. <b>Hipotesis</b> H1 : Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja H2 : Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja H3 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja H5 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja H6 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja H7 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja H8 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja H9 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja	<b>Konsep Teori:</b> Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja. <b>Hipotesis</b> H1 : Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja H2 : Iklim Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja H3 : Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja H4 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja H5 : Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja H6 : Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja H7 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja H8 : Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja H9 : Motivasi Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja	<b>Nilai Ilmiah :</b> Variabel eksogen adalah: 1. Iklim Organisasi dengan indikator: <i>Decision making, Warmth, Risk, Openness, Reward and Structure</i> 2. Budaya Organisasi dengan indikator: <i>Involvement, Consistency, Adaptability, dan Mission</i> Variabel Endogen adalah: 1. Kepuasan Kerja dengan indikator: <i>Intrinsic Satisfaction, Extrinsic Satisfaction and General Satisfaction</i> 2. Motivasi Kerja dengan indikator: <i>Kompensasi financial, K. non financial dan Harapan (expectancy).</i> 3. Kinerja dengan indikator: <i>Absenteeism, Tardiness, Length of Service, Dependable Task Accomplishment, Cooperation, Protective Acts, Constructive Ideas, Self Training, dan Favorable Attitudes .</i> <b>Desain:</b> Penelitian Empiris <b>Sample:</b> Sampel 149 pejabat struktural <b>Uji Statistik:</b> <i>Structural Equation Model (SEM)</i> dengan program <i>Software AMOS 6.0</i>	Hasil penelitiannya menyimpulkan, bahwa : - Hipotesis 1 ditolak - Hipotesis 2 diterima - Hipotesis 3 diterima - Hipotesis 4 diterima - Hipotesis 5 diterima - Hipotesis 6 diterima - Hipotesis 7 diterima - Hipotesis 8 diterima - Hipotesis 9 diterima

**Lampiran 3.****KUESIONER PENELITIAN**

Untuk kelancaran penyusunan disertasi yang sedang kami lakukan, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari memberikan jawaban yang obyektif terhadap pertanyaan yang telah kami sediakan. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/Saudari berikan merupakan rahasia bagi kami dan tidak akan sampai mempengaruhi keberadaan Bpk/Ibu/Sdr/Sdri sebagai pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara.

Kami ucapkan terima kasih atas partisipasi Bpk/Ibu/Sdr/Sdri.

Hormat kami,

H. Hermawan

**A. IDENTITAS RESPONDEN :**

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan  
 Pendidikan Terakhir : SMU / D.3 / S.1 / S.2 / S.3  
 Lama Bekerja : Tahun  
 Jabatan : Asisten Sekwilda / Kaban / Kadis / Wakadis / Kabag / Kabid / Kasubdin / Kasubag / Kasubbid / Kasi  
 Eselon : II / III / IV  
 Status Perkawinan : Kawin / Tidak Kawin

Bapak/Ibu/Sdr/Sdri diminta untuk melingkari/tanda silang pada salah satu jawaban yang paling sesuai menggambarkan keadaan bagian ini, yang terdiri dari :

1. Nilainya 5, menggambarkan saudara sangat setuju (SS);
2. Nilainya 4, menggambarkan saudara setuju (S);
3. Nilainya 3, menggambarkan saudara netral (N);
4. Nilainya 2, menggambarkan saudara tidak setuju (TS)
5. Nilainya 1, menggambarkan saudara sangat tidak setuju (STS)

**B. PERTANYAAN :****Iklm Organisasi (X<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	<b>Decision Making (X<sub>1,1</sub>)</b>					
1.	Atasan saya dalam mengambil keputusan meminta saran dan pendapat-pendapat saya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Atasan saya memberikan wewenang pada saya untuk mengambil keputusan terhadap masalah-masalah yang bersifat rutin	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Organisasi unit kerja saya memberikan wewenang dengan jelas bagi para anggotanya yang mempunyai kekuasaan dalam membuat keputusan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Aturan organisasi unit kerja saya yang ada saat ini, membuat para anggotanya mudah untuk mengemukakan ide yang baru dan original	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Organisasi unit kerja saya memiliki standar operasional dalam mengambil keputusan	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	<b>Warmth (X<sub>1,2</sub>)</b>	1	2	3	4	5
1.	Adanya rasa kekeluargaan diantara para anggota dalam organisasi unit kerja saya	STS	TS	N	S	SS
2.	Adanya hubungan harmonis antara atasan dan bawahan dalam organisasi unit kerja saya	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
3.	Adanya saling kepercayaan antar para anggota dalam organisasi unit kerja saya.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
4.	Atasan saya memperhatikan permasalahan kedinasan dan pribadi yang dihadapi oleh para anggota organisasi unit kerja saya	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
5.	Pada jam kerja hubungan harmonis selalu terjaga dengan baik oleh para anggota organisasi unit kerja saya	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
	<b>Openness (X<sub>1,3</sub>)</b>					
1.	Atasan saya mengkomunikasikan/menginformasikan keputusan-keputusan yang dilakukan/di-ambil kepada bawahannya.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
2.	Atasan saya mengkomunikasikan/menginformasikan permasalahan-permasalahan yang terjadi pada bawahannya.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
3.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya mudah berkomunikasi dengan anggota lainnya.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
4.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya berkomunikasi dengan anggota lainnya secara terbuka.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
5.	Atasan saya berkomunikasi dengan bawahannya yang berhubungan dengan pekerjaan secara terbuka.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
	<b>Rewards (X<sub>1,4</sub>)</b>					
1.	Atasan saya tanggap dan memberikan pengakuan terhadap keberhasilan kerja bawahannya.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
2.	Atasan saya akan memberikan insentif kepada bawahannya sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
3.	Atasan saya tanggap dan memberikan bonus kepada bawahannya yang prestasi kerja.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
4.	Atasan saya selalu atasan memberikan simpati kepada para anggota organisasi unit kerja saya dari bila melakukan kesalahan	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
5.	Atasan saya akan memberikan tunjangan khusus kepada bawahannya yang mempunyai tugas khusus dalam usaha pencapaian target khusus organisasi	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
	<b>Risk (X<sub>1,5</sub>)</b>					
1.	Atasan saya selalu memberikan kesempatan pada saya/bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugas yang mengandung resiko.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
2.	Atasan saya tidak pernah mengalihkan/melemparkan resiko pekerjaannya kepada bawahannya	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
3.	Saya tidak pernah menemui resiko atas kegagalan menjalankan tugas pada rekan sejawat/bawahan saya.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
4.	Adanya suatu tantangan yang terus menerus diberikan oleh atasan saya kepada bawahannya dalam meningkatkan kinerja pribadi dan kelompok.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS
5.	Aktivitas saya selalu berkaitan dengan tujuan organisasi unit kerja saya, sehingga saya selalu berusaha sebaik mungkin.	1	2	3	4	5
		STS	TS	N	S	SS

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	<b>Structure (X<sub>1,6</sub>)</b>					
1.	Struktur dan kebijakan yang ada pada organisasi unit kerja saya saat ini dapat dipahami dengan mudah.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
	Ada sanksi bagi para anggota organisasi unit kerja saya bila melakukan kesalahan dalam menyelesaikan tugas.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Tugas dan tanggung jawab yang dibebankan sangat jelas pada struktur organisasi unit kerja saya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Tujuan organisasi unit kerja saya mudah diimplementasikan dalam kerangka kerja sehari-hari	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Pengorganisasian yang baik oleh atasan membuat para anggota organisasi unit kerja saya menjadi produktif	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

**Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
	<b>Involvement (X<sub>2,1</sub>) :</b>					
1.	Sebagai pimpinan, saya tidak mengajurkan kerjasama antar para anggota organisasi unit kerja saya dalam melaksanakan pekerjaan, karena akan menunjukkan ketidak-mampuan diri.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Melibatkan banyak para anggota organisasi unit kerja dalam pengambilan keputusan organisasi merupakan pemborosan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Semakin giat dan banyak mengikuti berbagai kegiatan dalam organisasi unit kerja, tidak berarti peluang meningkatkan karier para anggotanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Tidak menjadi keharusan bahwa semua para anggota dalam organisasi unit kerja saya harus diikutkan dalam setiap pengambilan keputusan organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Sebagai pemimpin, saya tidak harus selalu merespon secara positif semua bentuk ide dan usulan para anggota dalam organisasi unit kerja saya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
	<b>Adaptability (X<sub>2,2</sub>) :</b>					
1.	Sebelum melaksanakan pekerjaan, terlebih dahulu perlu dipertimbangkan dengan matang, dan ini memerlukan waktu cukup lama sehingga hasilnya sesuai dengan harapan organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Pelaksanaan pekerjaan tambahan, tidak berarti menunjukkan kemampuan diri para anggota dalam organisasi unit kerja saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Tugas merupakan beban yang harus dikerjakan dan harus dapat dipertanggung-jawabkan, walaupun tidak mampu melaksanakannya oleh para anggota dalam organisasi unit kerja saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Keandalan para anggota organisasi unit kerja saya dalam melaksanakan pekerjaan sepenuhnya menjadi tanggung jawab para anggota yang bersangkutan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Tidak ada waktu yang mendesak, para anggota dalam organisasi unit kerja saya harus melaksanakan pekerjaan di kantor.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
	<b>Consistency (X<sub>2,3</sub>) :</b>					
1.	Sebagai pimpinan, bukan keharusan untuk selalu mengacu pada yang berlaku dalam setiap tindakan yang diambil.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Di instansi saya selalu diberlakukannya berbagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada para anggota organisasi unit kerja saya yang berprestasi.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Saya senang apabila dapat memberikan yang terbaik buat organisasi unit kerja saya dimana saya bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS



No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
4.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya harus terus menerus didorong untuk tetap yakin bahwa tujuan dan apa yang diharapkan organisasi akan tercapai.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Sampai sekarang menjadi anggota dalam organisasi unit kerja saya ini, saya tidak pernah melanggar peraturan yang berlaku.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Mission (X<sub>2,4</sub>) :</b>						
1.	Saya ingin melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepada saya dengan penuh tanggung jawab walaupun tidak ada pengawasan langsung atasan saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Saya sering merasa terpaksa melaksanakan pekerjaan kantor, karena tidak sesuai dengan harapan saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Saya ingin melaksanakan pekerjaan saya dengan dengan hasil kerja yang optimal, karena saya paham terhadap pentingnya posisi saya sebagai pejabat struktural.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Keberadaan saya selama ini tidak banyak berarti (tidak bermanfaat) dalam lingkungan organisasi unit kerja saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

**Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)**

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
<b>Intrinsic satisfaction (Y<sub>1,1</sub>)</b>						
1.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya merasa puas terhadap pekerjaannya saat ini	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya merasa puas terhadap besarnya gaji yang diterimanya saat ini	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya merasa puas terhadap besarnya tunjangan jabatan sesuai dengan tanggung jawabnya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya menilai terdapat kesempatan besar mengembangkan diri dalam organisasi	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Extrinsic satisfaction (Y<sub>1,2</sub>)</b>						
1.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya menilai terdapat sistem promosi yang jelas dan adil pada organisasi unit kerjanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya menilai pimpinan mampu memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja para anggotanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya menilai pimpinan mampu membantu untuk meningkatkan kinerja para anggotanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya menilai pimpinan mempunyai kompetensi membantu untuk meningkatkan kinerja para anggota dan organisasinya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Adanya pengakuan atasan terhadap hasil kerja para anggota dalam organisasi unit kerja saya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>General satisfaction (Y<sub>1,3</sub>)</b>						
1.	Semua keadaan yang berhubungan dengan lingkungan kerja sudah sangat baik.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Para anggota dalam organisasi unit kerja saya menilai pimpinan menunjukkan sikap bersahabat kepada bawahannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Penghargaan yang diberikan berdasarkan prestasi yang dicapai sesuai dengan kemampuan para anggota dalam organisasi unit kerja saya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
4.	Perilaku para anggota sebagai rekan kerja dalam organisasi unit kerja saya saya sangat baik	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

**Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>)**

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
<b>Financial (Y<sub>2.1</sub>)</b>						
1.	Gaji yang diterimakan para anggota organisasi unit kerja saya diberikan secara adil sesuai dengan beban kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Pemberian insentif selalu diberikan kepada para anggota dalam organisasi unit kerja saya (pejabat struktural)	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Pada akhir tahun organisasi unit kerja saya selalu mem-berikan bonus yang memadai kepada para anggotanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Organisasi unit kerja saya mengikuti asuransi kesehatan untuk para anggotanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Organisasi unit kerja saya memberikan bantuan sosial untuk para anggotanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
6.	Organisasi unit kerja saya memberikan pelayanan sosial kepada para anggotanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
7.	Organisasi unit kerja saya menyelenggarakan program pensiun untuk para anggotanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
8.	Organisasi unit kerja saya memberikan bantuan dana pendidikan kepada para anggotanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
9.	Organisasi unit kerja saya memberikan pelayanan di luar kegiatan pekerjaan kepada para anggotanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Non Financial (Y<sub>2.2</sub>)</b>						
1.	Para anggota organisasi unit kerja saya dalam menjalan-kan tugasnya menerima pekerjaan-pekerjaan yang menarik	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Para anggota organisasi unit kerja saya dalam menjalankan tugasnya menerima pekerjaan-pekerjaan yang menantang	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Para anggota organisasi unit kerja saya memiliki kesem-patan untuk berinisiatif dalam menjalankan tugasnya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Para anggota organisasi unit kerja saya memiliki kesem-patan untuk berprestasi dalam menjalankan tugasnya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Para anggota organisasi unit kerja saya memiliki kesempatan untuk peningkatan (promosi) jabatan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
6.	Kebijakan-kebijakan yang diterapkan organisasi unit kerja saya dapat diterima para anggotanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
7.	Pengawasan dilaksanakan pada organisasi unit kerja saya sesuai kepentingannya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
8.	Rekan kerja yang ada pada organisasi unit kerja saya menyenangkan	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
9.	Penempatan seseorang pada lingkungan organisasi unit kerja saya tepat sasaran	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
10.	Waktu kerja para anggota organisasi unit kerja saya cukup untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
11.	Beban kerja dari hari kerja yang padat para anggota organisasi unit kerja saya memungkinkan terhindar dari kekosongan tugas	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
12.	Kondisi kerja yang kondusif menjamin kenyamanan kerja bagi para anggota organisasi unit kerja saya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Expectancy (Y<sub>2.3</sub>)</b>						
1.	Saya mengharapkan adanya penghargaan dari kerja saya, karena sebagai manusia yang beradab diperlukan penghargaan diri bagi seorang pekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Para anggota organisasi unit kerja saya harus memiliki percaya diri dalam menghadapi pekerjaannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Selalu diperlukan dukungan moril dan materiil kepada para anggota organisasi unit kerja saya sebelum melaksana-kan tugas	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Selalu diperlukan dukungan dan bantuan dari pengawasan dan bawahannya dalam menyelesaikan permasalahan organisasi unit kerja saya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Pengakuan dari pihak lain terhadap keberadaan para anggota organisasi unit kerja saya atas keahliannya yang dimiliki penting	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
6.	Organisasi unit kerja saya selalu memenuhi kebutuhan para anggotanya akan informasi	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
7.	Organisasi unit kerja saya selalu memenuhi kebutuhan para anggotanya akan perlengkapan kerja	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
8.	Kebutuhan terhadap bahan dan perlengkapan kerja harus selalu disiapkan para anggota organisasi unit kerja saya sebelum melaksanakan tugas	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
9.	Para anggota organisasi unit kerja saya selalu mengharapkan hasil yang lebih meningkat dari yang sebelumnya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

Catatan : Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang Kinerja (Y<sub>3</sub>) akan dilakukan oleh atasan langsung/tim penilai yang ditetapkan oleh organisasi unit kerja.

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
<b>Absenteeism (Y<sub>3.1</sub>)</b>						
1.	Kehadiran bekerja pegawai dalam suatu organisasi unit kerja adalah sangat besar artinya bagi kelancaran pencapaian target organisasi.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Bawahan merasa tidak perlu hadir di kantor setiap hari kerja, karena pekerjaan bisa diselesaikan di rumah.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Bawahan tidak pernah terlambat datang ke kantor untuk bekerja pada hari kerja	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Bawahan sering terlambat datang ke kantor untuk bekerja pada hari kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Suatu kerugian bagi bawahan apabila tidak masuk kantor untuk bekerja pada hari kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Tardiness (Y<sub>3.2</sub>)</b>						
1.	Bawahan merasa perlu segera (lebih giat) menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai kinerja yang ditetapkan organisasi unit kerjanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
2.	Kelambanan dalam penyelesaian pekerjaan merupakan kendala yang besar bagi organisasi unit kerjanya dalam mencapai tujuan yang efektif dan efisien.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Bawahan sering mendapat teguran bahwa dia termasuk pegawai yang lamban dalam menyelesaikan pekerjaannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Kelambanan dalam penyelesaian suatu pekerjaan adalah hal yang biasa terjadi dalam organisasi unit kerjanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Seringnya menangani persoalan-persoalan yang substansi menyebabkan bawahan lamban bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Length Of Service (Y<sub>3.3</sub>)</b>						
1.	Lamanya waktu pelayanan yang dirasakan publik selama ini, merupakan hal yang biasa terjadi dalam organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Menunda pekerjaan adalah penyebab lamanya pelayanan yang diberikan organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Menunda pekerjaan sangat mengganggu dan merugikan organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Panjangnya waktu pelayanan harus segera diatasi untuk memperbaiki kinerja organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Perlu tindakan tegas dari organisasi unit kerja untuk mengatasi lamanya waktu pelayanan tersebut.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Dependable Task Accomplishment (Y<sub>3.4</sub>)</b>						
1.	Bawahan memenuhi sejumlah item pekerjaan yang harus dihasilkan dalam suatu periode waktu tertentu.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Bawahan sering memperoleh teguran karena tidak memenuhi sejumlah item pekerjaan yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Bawahan tidak pernah melakukan kesalahan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Tidak perlu memenuhi item pekerjaan, karena yang memenuhi dan tidak memenuhi, keberadaannya dalam organisasi unit kerja sama saja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Bawahan terpacu untuk mampu melakukan keterandalan dalam pelaksanaan tugas-tugas.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Cooperation (Y<sub>3.5</sub>)</b>						
1.	Bawahan berusaha dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara sendiri tanpa bantuan dari rekan kerjanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Tindakan bekerjasama sangat menguntungkan bagi diri sendiri organisasi unit kerja, karena hasilnya lebih memuaskan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Bawahan minta pertimbangan dan kerja sama dengan rekan sejawatnya agar mencapai hasil maksimal.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Saling bekerjasama dalam penyelesaian pekerjaan adalah hal yang biasa terjadi dalam organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Rekan kerja bawahan selalu menolak apabila dimintai bantuannya dengan berbagai alasan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Protective Acts (Y<sub>3.6</sub>)</b>						
1.	Tempat kerja merupakan rumah kedua setelah rumah dimana saya tinggal, merupakan tempat berlindung, sehingga perlu diciptakan suasana aman dan nyaman.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
2.	Bawahan sering memberi nasehat kepada rekan kerjanya untuk perbaikan sikap yang kurang menguntungkan bagi organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Setiap orang dalam organisasi unit kerja harus saling menghormati demi kelancaran penyelesaian suatu pekerjaan.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Bawahan tidak lagi menasehati rekan sejawat yang kurang baik sikapnya terhadap organisasi unit kerjanya, karena dia dianggap sebagai kontra atau oposisinya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Setiap pegawai mempunyai tugas dan tanggung jawab secara sendiri, sehingga tidak perlu acuh pada rekan dan lingkungan kerjanya	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Constructive Ideas (Y<sub>3.7</sub>)</b>						
1.	Bawahan sering mengajukan usulan dalam setiap pertemuan untuk memenuhi keinginan rekan kerjanya yang tidak mampu mengemukakannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Pengaduan-pengaduan masyarakat sangat berarti bagi organisasi unit kerja, sehingga perlu ditindaklanjuti.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Usulan yang diberikan dalam forum pertemuan hanya ditujukan pada kebutuhan yang bersifat pribadi.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Pembinaan yang kontinyu kepada para pegawai merupakan tindakan yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja pribadi dan organisasi unit kerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Masukan-masukan yang ditampung dalam rapat pertemuan tidak pernah ditindaklanjuti	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Self-Training (Y<sub>3.8</sub>)</b>						
1.	Bawahan berusaha untuk memenuhi tugas agar kariernya terus meningkat	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Bagi bawahan, yang penting dia sudah menyelesaikan pekerjaannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Bawahan mencoba mencontoh keberhasilan orang lain dalam bekerja.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Pimpinan tidak pernah melakukan pembinaan terhadap pegawai yang mempunyai potensi	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Pimpinan senang melakukan promosi bagi pegawai yang sebenarnya tidak berpotensi	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
<b>Favorable Attitudes (Y<sub>3.9</sub>)</b>						
1.	Tidak ada kata terlambat, dia terus berusaha memperbaiki kesalahan yang pernah dilakukannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
2.	Bawahan tidak suka memperoleh teguran di depan rekan kerjanya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
3.	Bawahan bekerja karena kebutuhannya, sehingga kehadiran lebih awal dalam bekerja tidak menjadi masalah.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
4.	Bawahan akan menolak melaksanakan sesuatu apabila dia merasa tidak mampu melaksanakannya.	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS
5.	Bawahan bangga menggunakan identitas organisasi unit kerjanya (seperti seragam, lambang dsb.)	1 STS	2 TS	3 N	4 S	5 SS



## Lampiran 4.

## Hasil Kuisisioner :

Identitas Responden						
Nomor Responden	Jenis Kelamin	Pendidikan	Lama Bekerja	Jabatan	Eselon	Status Perkawinan
	1= Laki-laki 2= Perempuan	1= D3 2= S1 3= S2 4= S3	1= 5 sd 10 th 2= 11 sd 15 th 3= 16 sd 20 th 4= 21 sd 25 th 5= 26 sd 30 th 6= > 30 th	1= Kasi/Kasubsi/ Kasubid/ Kasubag 2= Kabid/Kakan/ Kasubdin/ Kabag/Wakil 3= Asisten/Sekretaris /Kadis/ Kaban	1= Eselon IV 2= Eselon III 3= Eselon II	1= Kawin 2= Tdk Kawin
1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	4	1	1	1
2	1	3	3	1	1	1
3	1	3	3	2	2	1
4	1	2	3	1	1	1
5	1	3	1	2	2	1
6	1	3	3	1	1	1
7	1	3	4	1	1	1
8	1	3	3	1	1	1
9	1	2	3	1	1	1
10	1	2	4	2	2	1
11	2	2	4	1	1	1
12	1	2	3	1	1	1
13	1	3	3	1	1	1
14	1	2	3	1	1	1
15	1	2	3	1	1	1
16	1	2	5	1	1	1
17	2	2	4	1	1	1
18	1	2	3	2	2	1
19	1	2	5	1	1	1
20	1	2	2	1	1	1
21	1	3	4	1	1	1
22	1	2	5	1	1	1
23	1	1	5	1	1	1
24	1	2	2	2	2	1
25	1	2	3	2	2	1
26	1	2	4	1	1	1
27	1	2	2	1	1	1
28	1	2	4	1	1	1
29	2	2	1	1	1	1
30	1	2	3	2	2	1

31	1	2	1	1	1	1
32	1	1	3	1	1	1
33	2	1	4	1	1	1
34	2	2	3	1	1	1
35	1	3	4	2	2	1
36	1	2	3	2	2	1
37	2	2	2	1	1	1
38	1	1	5	2	2	1
39	1	2	4	2	2	1
40	1	1	5	1	1	1
41	1	2	4	1	1	1
42	2	2	2	1	1	1
43	1	1	3	1	1	1
44	1	3	3	1	1	1
45	1	2	4	2	2	1
46	1	2	4	2	2	1
47	1	3	1	1	1	1
48	1	2	4	1	1	1
49	1	2	3	1	1	1
50	1	2	4	1	1	1
51	1	2	4	1	1	1
52	1	2	4	1	1	1
53	1	2	3	1	1	1
54	1	3	2	1	1	1
55	2	2	4	1	1	1
56	1	3	4	1	1	1
57	1	3	4	1	1	1
58	1	2	3	1	1	1
59	1	3	1	1	1	1
60	1	2	6	1	1	1
61	1	3	4	1	1	1
62	1	2	1	1	1	1
63	1	3	4	2	2	1
64	1	2	2	1	1	1
65	2	2	2	1	1	1
66	2	2	5	1	1	1
67	2	2	2	1	1	1
68	1	2	5	1	1	1
69	2	2	4	1	1	1
70	1	2	3	1	1	1
71	1	2	3	1	1	1



72	1	3	4	1	1	1
73	1	3	3	2	2	1
74	1	3	4	2	2	1
75	1	3	4	2	2	1
76	2	3	3	1	1	1
77	2	1	6	1	1	1
78	1	2	3	1	1	1
79	1	2	1	1	1	1
80	1	3	1	1	1	1
81	1	3	1	1	1	1
82	1	2	3	1	1	1
83	1	2	3	1	1	1
84	1	3	4	1	1	1
85	1	3	1	1	1	1
86	1	3	1	1	1	1
87	1	3	3	1	1	1
88	2	2	4	1	1	1
89	1	2	3	1	1	1
90	1	2	3	1	1	1
91	1	3	4	1	1	1
92	2	2	4	1	1	1
93	1	2	3	1	1	1
94	1	2	3	1	1	1
95	1	2	5	3	3	1
96	2	3	3	2	2	1
97	2	2	3	1	1	1
98	1	2	3	1	1	1
99	1	3	4	1	1	1
100	1	2	3	1	1	1
101	1	3	2	2	2	1
102	1	2	3	2	2	1
103	1	3	3	2	2	1
104	2	2	4	2	2	1
105	2	3	1	1	1	1
106	-	-	-	-	-	-
107	-	-	-	-	-	-
108	1	1	4	1	1	1
109	1	3	2	1	1	1
110	1	1	-	-	1	1
111	1	2	2	1	1	1
112	1	3	3	1	1	1



113	1	3	4	1	1	1
114	2	2	4	1	1	1
115	1	-	1	1	1	1
116	1	2	1	1	1	1
117	1	3	1	2	2	1
118	1	3	1	2	2	1
119	1	3	2	2	2	1
120	2	2	3	2	2	1
121	1	2	2	2	2	1
122	1	2	2	2	2	1
123	1	2	4	1	1	1
124	1	3	3	1	1	1
125	1	3	3	2	2	1
126	1	2	3	1	1	1
127	1	3	1	2	2	1
128	1	3	3	1	1	1
129	1	3	4	1	1	1
130	1	3	3	1	1	1
131	1	2	3	1	1	1
132	1	2	4	2	2	1
133	2	2	4	1	1	1
134	1	2	3	1	1	1
135	1	3	3	1	1	1
136	1	2	3	1	1	1
137	1	2	3	1	1	1
138	1	2	5	1	1	1
139	2	2	4	1	1	1
140	1	2	3	2	2	1
141	1	2	5	1	1	1
142	1	2	2	1	1	1
143	1	3	4	1	1	1
144	1	2	5	1	1	1
145	1	1	5	1	1	1
146	1	2	2	2	2	1
147	1	2	3	2	2	1
148	1	2	4	1	1	1
149	1	3	4	1	1	1
150	2	1	3	1	1	1







80	4	4	4	4	2
81	1	4	1	1	2
82	3	3	3	3	3
83	2	4	3	2	2
84	3	3	3	2	3
85	4	4	3	3	3
86	2	1	1	1	1
87	3	3	3	2	2
88	4	4	3	4	4
89	4	3	3	2	4
90	3	4	4	5	4
91	4	2	4	4	4
92	5	4	4	5	4
93	4	4	5	4	4
94	3	4	4	5	4
95	4	4	4	2	3
96	5	4	5	4	4
97	2	4	4	4	4
98	4	5	5	4	5
99	4	4	4	5	5
100	4	4	4	2	4
101	2	2	4	4	3
102	2	4	4	2	2
103	4	1	5	1	1
104	2	2	2	2	2
105	2	5	5	2	5
106	4	4	1	4	4
107	2	4	5	4	4
108	3	3	5	5	5
109	4	4	4	3	5
110	2	2	3	3	4
111	4	4	4	3	4
112	2	2	3	4	3
113	1	3	4	2	2
114	5	4	4	5	4
115	2	2	2	2	2
116	3	1	1	1	1
117	4	3	4	4	4
118	4	4	4	4	4
119	5	4	4	3	3
120	3	4	2	2	1
121	3	2	4	4	4
122	2	3	3	5	4
123	2	4	3	2	2
124	3	3	3	2	3

4	4	4	4	4
2	2	2	2	2
4	3	3	3	3
4	4	3	2	4
4	4	3	3	3
4	4	4	4	4
3	3	3	1	3
3	3	3	3	3
4	4	3	2	4
4	4	3	3	3
4	5	5	4	5
4	2	2	3	2
5	4	4	5	4
4	3	4	2	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	3	3	3	3
4	3	3	3	4
4	4	4	4	4
2	3	4	2	4
4	2	4	2	4
4	1	5	5	2
2	2	4	4	4
1	4	5	1	3
4	5	5	3	4
4	5	4	2	4
4	3	4	2	3
5	5	3	4	3
4	5	4	4	4
4	4	3	3	4
4	4	4	4	2
5	4	4	2	3
4	5	4	4	5
4	4	4	2	4
1	1	1	1	1
4	4	3	3	3
4	4	4	3	4
4	4	4	4	3
4	4	4	2	4
5	4	5	2	4
5	5	5	4	4
4	2	2	3	2
5	4	4	5	4

4	4	4	3	4
2	2	2	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	5	4
4	4	4	3	5
3	3	4	4	3
3	3	4	4	3
3	3	4	4	3
4	4	4	4	4
5	5	4	4	4
4	4	4	5	3
3	4	4	4	4
4	3	4	4	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	4	3	4
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	5	4
5	4	4	3	5
3	3	3	3	3
4	2	4	4	4
5	2	4	4	4
3	4	4	4	4
4	4	3	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
5	5	5	4	5
4	4	4	3	4
4	3	4	4	5
4	4	4	3	3
2	3	4	4	4
2	2	3	4	3
5	4	4	4	5
5	4	4	4	5
4	2	4	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	5	4
4	4	4	3	5
3	3	4	4	3
3	3	4	4	3
3	3	4	4	3
3	3	4	4	3
4	4	4	4	4

3	4	3	3	4
2	2	1	2	2
5	5	4	3	5
3	4	4	4	4
3	3	3	3	4
3	3	3	3	4
3	3	3	3	4
3	4	4	3	3
4	4	2	2	4
3	3	3	3	4
3	3	3	3	3
4	3	2	3	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	2	1	1	1
4	4	4	4	4
3	4	4	3	5
4	4	4	5	5
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
3	2	1	1	1
4	4	3	3	4
2	2	4	2	4
2	4	4	2	5
4	3	4	4	4
4	4	1	1	4
5	5	1	1	5
4	4	4	3	4
4	3	4	3	4
4	4	5	4	5
4	4	2	2	5
4	3	3	3	4
4	4	3	3	3
4	4	5	2	4
5	4	2	2	5
4	4	4	4	5
2	3	3	1	1
3	4	1	2	2
4	4	4	4	4
3	4	4	3	3
4	4	3	2	4
3	3	3	3	4
4	5	4	1	5
4	4	4	3	4
3	4	4	4	4

4	3	3	4	4
4	2	2	2	2
2	2	2	2	4
4	4	3	4	4
1	4	3	4	4
2	4	2	4	5
4	3	4	4	5
4	4	3	4	5
2	2	2	2	4
4	4	3	4	4
2	3	2	3	3
3	3	3	3	4
3	3	3	3	3
4	3	4	4	4
1	4	3	3	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	5	3	4	5
3	3	3	3	3
3	3	2	3	4
4	3	3	4	4
2	3	4	4	4
2	4	4	2	4
2	3	5	4	5
2	2	4	4	5
3	1	4	4	5
1	3	2	4	4
2	4	3	4	4
4	3	4	3	4
5	3	4	4	5
2	3	3	4	4
3	3	3	3	4
3	3	2	4	4
4	3	4	4	5
2	4	4	4	5
2	4	4	4	4
3	3	3	1	1
3	4	3	4	4
4	4	4	4	4
3	5	4	3	5
5	1	5	2	3
2	4	4	3	4
1	1	1	2	3
2	3	4	4	4
3	4	4	4	4

4	3	4	4	4
2	2	2	2	2
5	5	4	4	5
3	4	5	3	4
4	3	5	5	5
4	3	4	5	4
4	3	4	4	4
4	3	4	4	4
4	3	4	4	4
4	3	4	4	3
4	4	4	4	4
4	1	3	3	3
2	3	3	3	3
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
5	2	4	4	2
4	3	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
5	2	2	2	2
4	4	4	4	4
1	5	5	2	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	4	4	3
2	2	2	3	3
4	3	4	4	4
4	3	4	4	3
4	3	4	3	3
5	4	4	4	3
5	4	4	5	5
4	2	4	4	4
1	4	2	1	1
4	5	5	4	3
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4
2	2	2	5	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4



125	4	4	3	3	3	4	3	4	2	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	
126	2	1	1	1	1	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4	4
127	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
129	4	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
130	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
131	4	2	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
132	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
133	4	4	5	4	4	2	3	4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
134	3	4	4	5	4	4	2	4	2	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4
135	4	4	4	2	3	4	1	5	5	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	5	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
137	2	4	4	4	4	1	4	5	1	3	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
138	4	5	5	4	5	4	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	4	4	4	5	5	4	5	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
140	4	4	4	2	4	4	3	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
141	2	2	4	4	3	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
142	2	4	4	2	2	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
143	4	1	5	1	1	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
144	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	3	4	5
145	2	5	5	2	5	5	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
146	4	4	1	4	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
147	2	4	5	4	4	4	4	4	2	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
148	3	3	5	5	5	1	1	1	1	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
149	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	3	4	4	5	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No Resp	Involvement					Adaptability					Consistency					Mission				Intrinsic S.				Ekstrinsik.S									
	Butir Pertanyaan					Butir Pertanyaan					Butir Pertanyaan					Butir Pertanyaan				Butir Pertanyaan				Butir Pertanyaan									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	1	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	5	4	4	4	2	2	3	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	3	1	2	4	4	2	4	1	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	2	2	2	2	4	4	2	2	4	1	4	5	2	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	2	2	3	4	5	2	4	4	4	2	4	5	5	5	5	1	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	1	1	4	4	2	4	2	3	4	2	2	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	1	1	2	5	2	4	4	2	2	3	1	3	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	4	2	2	5	4	5	5	5	4	3	5	4	3	4	3	5	2	5	1	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	1	2	1	2	1	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	2	3	4	5	4	4	4	5	2	2	3	5	5	4	4	5	1	5	1	5	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	3	3	3	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	1	2	2	1	2	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	1	4	3	4	4	4	2	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

DISERTASI

Pengaruh Iklim Organisasi ...

Hermawan



15	1	4	3	4	4
16	1	4	3	4	4
17	3	4	3	3	3
18	2	2	2	4	4
19	2	2	2	1	5
20	2	2	2	2	2
21	4	4		4	5
22	2	4	4	5	4
23	2	3	5	2	4
24	1	2	2	4	2
25	2	2	2	4	3
26	2	2	4	4	4
27	2	2	4	4	4
28	1	1	1	4	2
29	4	1	2	2	4
30	1	2	2	1	1
31	3	4	4	4	2
32	1	3	5	4	4
33	2	2	4	4	5
34	2	3	3	5	4
35	2	2	3	4	2
36	1	3	3	4	1
37	1	3	3	4	1
38	4	4	4	4	4
39	2	2	2	2	2
40	2	4	2	1	2
41	2	3	3	2	2
42	2	3	3	4	4
43	2	2	4	4	4
44	2	3	4	5	5
45	1	3	2	5	5
46	5	4	4	1	1
47	2	3	2	3	2
48	4	4	4	4	4
49	2	5	3	4	4
50	2	2	2	3	3
51	2	2	4	4	4
52	2	2	2	3	2
53	2	2	2	4	2
54	4	4	4	4	4
55	1	1	1	1	1

DISERTASI

4	4	4	2	2
2	2	2	2	2
5	4	5	4	2
4	2	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	4	2	3
4	3	2	2	3
5	4	4	4	2
3	4	2	2	3
2	4	4	4	2
2	4	4	4	2
2	4	4	4	4
1	4	4	4	2
4	2	4	2	3
4	2	4	4	4
2	4	4	5	3
4	5	5	4	2
4	3	3	2	3
4	3	4	4	2
5	3	3	4	3
5	3	3	4	4
2	2	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	2	1	4
5	3	4	3	3
3	3	3	3	3
4	4	2	4	2
4	4	5	3	4
4	4	5	4	4
4	4	5	4	4
2	5	4	5	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	3	2	2	2
4	3	5	5	2
4	4	5	4	4
4	3	2	3	3
2	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
4	4	5	4	4
4	4	5	4	4

2	2	4	3	3
2	4	4	4	2
3	4	5	4	3
3	4	5	4	3
4	4	4	4	4
4	4	5	5	2
3	3	4	4	3
2	4	5	4	2
2	2	4	3	4
2	2	4	4	3
2	2	4	4	3
5	4	5	5	3
3	2	2	4	4
2	4	5	5	3
2	2	5	4	4
3	3	5	5	5
2	2	4	2	2
3	4	5	4	3
2	5	5	4	3
2	1	5	5	2
3	2	1	5	4
2	2	2	2	4
4	2	4	4	4
3	5	4	2	2
2	4	3	4	2
5	4	5	3	3
4	4	4	4	4
4	4	5	4	4
4	5	5	5	4
2	4	2	4	2
3	3	5	3	3
3	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	3	4	4	3
2	4	4	3	3
2	3	4	3	3
4	2	4	4	3
2	4	5	5	5
2	2	5	4	2
4	4	5	5	5

Pengaruh Iklim Organisasi ...

4	3	3	4
2	2	2	2
4	2	5	2
4	2	5	2
4	4	4	4
5	4	5	2
5	2	4	2
5	4	5	1
4	3	4	2
4	2	4	2
4	2	4	2
5	2	5	2
3	4	4	2
5	3	4	2
4	2	4	2
5	3	5	1
1	2	4	2
4	2	3	2
5	3	5	1
5	4	5	1
4	2	3	2
4	2	4	4
4	4	4	4
1	3	4	2
5	4	3	4
5	1	5	1
4	2	4	2
5	2	5	2
5	2	5	1
5	4	4	5
5	1	5	2
2	2	4	2
5	2	4	3
4	2	3	3
4	2	5	2
3	2	3	3
4	2	4	2
4	2	4	2
5	2	5	2
4	2	4	1
5	2	5	5

3	3	3	4
4	2	2	4
2	4	4	4
2	4	4	4
4	3	4	3
3	1	2	4
3	3	4	4
4	4	4	4
3	2	2	3
4	2	2	4
4	2	2	4
4	3	3	4
4	2	2	4
4	3	3	4
4	4	3	3
4	3	3	4
3	2	2	4
3	3	3	4
2	3	2	5
1	1	1	2
3	3	2	4
2	2	4	2
2	2	2	2
3	2	2	3
3	3	3	3
4	3	2	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	2	2	5
5	1	2	4
3	3	3	4
4	2	4	4
4	4	4	4
3	3	3	2
2	4	4	4
3	3	3	4
3	3	3	3
4	2	2	3
4	2	2	5
4	4	4	4
4	4	4	4

2	4	4	4	3
4	2	2	3	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	4	3	3	3
2	3	4	4	5
3	5	5	4	4
4	4	4	4	4
2	3	3	3	4
2	4	2	2	4
2	3	2	2	4
4	4	4	4	4
2	3	2	2	4
3	4	4	4	5
2	4	3	3	3
2	3	4	4	4
1	3	4	3	4
4	3	4	4	5
4	3	3	3	4
1	3	3	5	2
4	4	4	3	3
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
1	3	4	3	4
3	5	4	4	3
3	4	4	4	4
2	4	4	4	4
5	4	5	5	5
4	5	5	4	4
4	1	4	2	4
3	4	4	4	4
5	4	4	4	4
5	5	4	5	5
1	4	3	4	3
4	4	2	4	2
3	3	3	4	3
3	3	3	3	4
2	2	2	2	2
4	5	5	5	5
4	5	4	4	2

Hermawan



56	1	1	2	4	2
57	2	2	5	4	4
58	2	3	2	4	2
59	2	4	2	2	2
60	1	2	1	4	4
61	3	4	4	4	4
62	2	2	3	3	3
63	2	2	2	4	3
64	2	2	2	1	1
65	1	2	2	4	4
66	3	4	2	4	2
67	1	2	3	4	5
68	2	2	4	4	2
69	2	2	2	5	4
70	2	3	4	4	4
71	3	3	3	2	3
72	4	4	3	3	3
73	2	1	1	1	1
74	3	3	3	2	2
75	4	4	4	3	3
76	4	4	4	4	4
77	3	3	3	3	2
78	2	2	3	3	2
79	4	4	4	4	2
80	1	4	1	1	2
81	3	3	3	3	3
82	2	4	3	2	2
83	3	3	3	2	3
84	4	4	3	3	3
85	2	1	1	1	1
86	3	3	3	2	2
87	4	4	3	4	4
88	4	3	3	2	4
89	3	4	4	5	4
90	4	2	4	4	4
91	5	4	4	5	4
92	4	4	5	4	4
93	3	4	4	5	4
94	4	4	4	2	3
95	5	4	5	4	4
96	2	4	4	4	4

DISERTASI

4	2	4	4	2
5	4	4	4	2
4	2	4	2	3
4	4	2	4	4
4	4	4	4	3
4	4	2	4	2
4	4	4	4	4
4	2	5	4	2
4	4	3	4	4
4	3	3	3	3
4	3	4	3	3
3	3	3	3	3
5	3	3	3	3
3	3	3	4	4
3	3	3	3	3
5	2	2	2	4
4	4	4	4	4
4	2	4	3	3
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	3	3	2	3
4	2	4	2	4
3	3	2	2	4
2	2	2	2	4
5	3	4	4	5
4	4	4	5	2
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
4	4	4	2	2
2	2	2	2	2
5	3	4	4	5
5	3	3	3	3
3	3	3	4	4
3	3	3	3	3
5	2	2	2	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	3	3	2	3

4	3	4	4	3
2	2	4	4	4
2	4	5	5	5
3	3	4	4	2
4	5	5	5	3
4	4	5	4	4
1	3	5	5	5
4	4	5	3	4
3	4	4	4	3
2	3	3	4	3
3	3	3	3	3
3	2	3	3	3
4	2	3	4	2
2	2	4	4	2
4	3	4	3	3
1	4	4	4	3
4	2	4	2	3
4	4	5	5	3
4	2	4	4	3
4	3	4	4	3
3	3	3	4	2
3	2	5	5	3
4	2	5	5	4
2	4	4	4	2
1	3	5	4	3
4	3	5	4	3
4	5	5	5	5
2	3	5	5	4
2	3	4	4	4
2	3	4	4	4
2	3	4	4	4
2	2	4	3	3
4	2	3	4	2
2	2	4	4	2
4	3	4	3	3
1	4	4	4	3
4	2	4	2	3
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
2	4	4	4	4
3	3	3	4	2

Pengaruh Iklim Organisasi ...

4	3	4	2
4	2	4	2
5	3	5	2
2	4	4	3
4	2	4	2
4	2	4	2
5	2	4	2
2	2	4	3
5	3	4	4
4	2	4	2
4	3	3	3
3	3	3	3
2	3	3	4
4	2	4	3
3	3	3	3
4	2	4	2
4	5	4	2
5	5	5	5
4	2	4	4
4	2	4	2
4	3	4	3
5	3	5	2
4	2	4	2
4	4	4	4
5	3	4	3
5	1	5	1
4	3	4	2
4	3	4	2
4	3	4	2
4	3	3	4
2	2	2	2
4	2	5	2
2	3	3	4
4	2	4	3
3	3	3	3
4	2	4	2
4	5	4	2
4	4	4	4
4	4	4	4
5	2	4	2
4	3	4	3

4	2	2	4
4	2	4	4
4	4	4	5
4	4	2	2
4	3	4	4
3	4	4	3
3	2	2	4
2	3	2	4
3	3	4	4
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	2
3	3	3	3
3	1	3	2
1	1	2	1
2	2	3	1
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
4	3	3	2
4	4	4	4
4	2	2	2
4	4	4	4
3	1	1	3
4	3	3	4
4	3	3	4
4	3	3	4
3	3	3	4
4	2	2	4
2	4	4	4
3	3	3	3
3	3	3	2
3	3	3	3
3	1	3	2
1	1	2	1
4	4	4	4
4	4	4	3
2	2	4	4
3	3	3	3

2	5	5	5	4
3	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	4	5	4	4
2	2	2	2	3
3	4	3	3	3
4	3	3	3	4
3	3	4	3	3
5	5	4	4	2
3	4	4	4	4
2	3	3	3	3
3	3	3	3	3
2	3	3	3	3
2	4	3	3	3
1	3	3	2	3
3	3	3	3	3
2	3	3	2	3
1	1	1	1	1
1	5	2	2	3
2	4	4	4	4
2	3	3	3	3
2	2	2	4	2
3	4	4	4	3
2	2	2	2	2
5	5	5	5	4
2	5	4	3	3
2	4	4	4	3
2	4	4	4	3
4	2	2	3	2
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
2	4	3	3	3
1	3	3	2	3
3	3	3	3	3
2	3	3	2	3
1	1	1	1	1
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Hermawan

97	4	5	5	4	5
98	4	4	4	5	5
99	4	4	4	2	4
100	2	2	4	4	3
101	2	4	4	2	2
102	4	1	5	1	1
103	2	2	2	2	2
104	2	5	5	2	5
105	4	4	1	4	4
106	2	4	5	4	4
107	3	3	5	5	5
108	4	4	4	3	5
109	2	2	3	3	4
110	4	4	4	3	4
111	2	2	3	4	3
112	1	3	4	2	2
113	5	4	4	5	4
114	2	2	2	2	2
115	3	1	1	1	1
116	4	3	4	4	4
117	4	4	4	4	4
118	5	4	4	3	3
119	3	4	2	2	1
120	3	2	4	4	4
121	2	3	3	5	4
122	2	4	3	2	2
123	3	3	3	2	3
124	4	4	3	3	3
125	2	1	1	1	1
126	3	3	3	2	2
127	4	4	3	4	4
128	4	3	3	2	4
129	3	4	4	5	4
130	4	2	4	4	4
131	5	4	4	5	4
132	4	4	5	4	4
133	3	4	4	5	4
134	4	4	4	2	3
135	5	4	5	4	4
136	2	4	4	4	4
137	4	5	5	4	5
138	4	4	4	5	5
139	4	4	4	2	4
140	2	2	4	4	3
141	2	4	4	2	2
142	4	1	5	1	1
143	2	2	2	2	2
144	2	5	5	2	5

4	2	4	2	4
3	3	2	2	4
4	2	4	4	4
4	4	2	4	4
5	5	1	2	2
4	2	4	4	4
5	3	2	5	4
2	2	4	4	2
4	4	2	4	2
4	4	4	4	4
5	2	4	2	5
2	4	2	4	3
4	4	1	2	2
3	2	4	2	3
2	2	4	2	2
2	2	4	2	2
2	4	4	4	2
1	2	3	2	1
4	3	5	4	5
2	4	4	2	4
2	2	2	2	4
4	2	4	3	3
4	3	3	4	4
3	2	2	5	4
1	4	4	4	2
4	2	4	2	3
4	2	4	4	4
2	4	4	5	3
4	5	5	4	2
4	3	3	2	3
4	3	4	4	2
5	3	3	4	3
5	3	3	4	4
2	2	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
3	3	3	3	3
4	4	2	4	2
4	4	5	3	4
4	4	5	4	4
4	4	5	4	4
2	5	4	5	4
3	3	3	3	3
4	4	4	4	4
5	3	2	2	2
4	3	5	5	2
4	4	5	4	4
4	3	2	3	3
4	4	5	4	4
4	3	2	3	3

3	2	5	5	3
4	2	5	5	4
4	2	4	4	3
2	4	4	4	4
4	2	5	5	2
2	4	4	4	4
4	1	5	5	5
2	4	5	5	1
2	4	4	5	5
4	3	4	4	3
4	1	5	5	5
3	4	4	4	3
-	3	5	4	3
2	3	4	4	2
2	3	5	4	4
2	5	5	4	5
4	2	4	4	4
2	3	1	1	1
2	1	5	4	3
2	4	4	4	4
3	3	5	5	4
2	5	1	2	4
2	3	4	4	4
2	3	5	5	5
3	2	2	4	4
2	4	5	5	3
2	2	5	4	4
3	3	5	5	5
2	2	4	2	2
3	4	5	4	3
2	5	5	4	3
2	1	5	5	2
3	2	1	5	4
2	2	2	2	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
5	4	5	3	3
4	4	4	4	4
4	4	5	4	4
4	5	5	5	4
2	4	2	4	2
3	3	5	3	3
3	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4
4	3	4	4	3
4	2	4	2	2
4	4	4	4	4
4	3	4	4	3
2	4	4	3	3
4	1	4	2	1

5	3	5	2	
4	2	4	2	
4	3	4	2	
4	2	5	2	
3	2	5	4	
4	2	4	2	
5	2	5	1	
5	2	4	2	
5	4	4	2	
4	3	4	2	
5	4	4	4	
4	2	4	2	
5	3	2	1	
4	3	4	2	
5	1	5	1	
5	2	5	2	
4	2	4	2	
1	4	2	5	
4	4	5	1	
4	1	4	2	
5	1	5	2	
4	2	4	3	
3	3	4	2	
5	1	5	1	
4	2	5	2	
4	2	5	2	
4	4	4	4	
5	4	5	2	
5	2	4	2	
5	4	5	1	
4	3	4	2	
4	2	4	2	
4	2	4	2	
5	2	5	2	
3	4	4	2	
5	3	4	2	
4	2	4	2	
5	3	5	1	
1	2	4	2	
4	2	3	2	
5	3	5	1	
4	2	4	4	
4	2	4	1	
3	2	3	3	
4	2	4	2	
4	1	4	2	
4	1	4	1	

4	3	3	2	
4	4	4	4	
4	4	4	4	
2	2	2	2	
2	2	2	2	
4	4	4	4	
2	3	3	2	
4	2	1	3	
4	4	4	5	
3	2	2	4	
3	3	3	3	
3	3	4	3	
4	3	3	3	
3	3	3	4	
3	3	2	4	
4	2	4	5	
4	2	4	4	
1	3	3	1	
4	3	3	4	
4	4	3	4	
3	3	3	3	
4	3	2	4	
4	4	4	4	
5	3	3	5	
2	4	4	4	
2	4	4	4	
4	3	4	3	
3	1	2	4	
3	3	4	4	
4	4	4	4	
3	2	2	3	
4	2	2	4	
4	2	2	4	
4	3	3	4	
4	2	2	4	
4	3	3	4	
3	2	2	4	
3	3	3	4	
2	3	2	5	
1	1	1	2	
3	3	2	4	
2	2	4	2	
2	2	2	2	
4	3	3	3	
4	3	2	4	

2	3	3	3	3
2	2	2	4	2
3	4	4	4	3
2	4	4	4	4
2	4	4	4	5
2	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
1	1	1	1	1
4	3	3	3	4
4	4	4	4	3
3	3	4	4	4
2	3	3	3	3
4	4	4	4	3
3	3	3	3	3
3	3	4	4	4
3	4	3	4	4
4	5	4	5	5
2	4	2	2	4
1	1	1	1	1
2	4	4	4	2
4	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	3	3	4	3
3	3	4	4	3
5	5	5	5	5
2	3	2	2	4
3	4	4	4	5
2	4	3	3	3
2	3	4	4	4
1	3	4	3	4
4	3	4	4	5
4	3	3	3	4
1	3	3	5	2
4	4	4	3	3
2	2	2	2	2
2	2	2	2	2
3	5	4	4	3
3	4	4	4	4
2	4	4	4	4
5	4	4	4	4
4	5	5	5	5
4	5	5	4	4
4	1	4	2	4
3	4	4	4	4
5	4	4	4	4
1	4	3	4	3
4	4	2	4	2



145	4	4	1	4	4
146	2	4	5	4	4
147	3	3	5	5	5
148	4	4	4	3	5
149	2	4	4	2	2
150	5	4	5	4	4

2	3	3	3	3
4	4	4	4	4
4	2	4	4	4
4	2	4	4	4
5	3	2	2	2
4	4	2	4	2

2	3	4	3	3
4	2	4	4	3
2	4	5	5	5
4	3	4	4	3
4	5	5	5	4
4	4	4	4	4

5	1	5	1
4	3	4	4
5	3	4	3
5	1	5	2
3	2	3	3
1	2	4	2

4	4	4	4
4	4	4	4
4	2	2	5
2	2	2	4
2	2	2	2
3	2	2	4

3	3	3	4	3
3	3	3	3	4
2	2	2	2	2
4	5	5	5	5
5	4	4	4	4
3	4	4	4	4

No Resp.	General S.				
	Butir Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	3	4	4	4	3
2	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	3
5	4	4	4	4	4
6	2	4	2	4	2
7	3	5	4	3	3
8	4	5	4	4	4
9	4	4	4	4	4
10	3	4	3	4	3
11	4	4	3	3	4
12	4	5	5	5	4
13	1	5	4	5	1
14	2	4	2	4	2
15	2	4	2	4	2
16	2	4	2	4	2
17	2	3	3	4	2
18	4	4	4	4	4
19	3	4	4	3	3
20	3	4	4	3	3
21	3	3	3	3	3
22	3	4	5	4	3
23	4	4	4	4	4
24	2	4	4	4	2
25	3	4	3	3	3
26	2	4	3	4	2
27	2	4	3	4	2
28	3	4	4	5	3
29	2	4	3	4	2
30	3	4	4	4	3
31	2	4	2	3	2

Financial C.								
Butir Pertanyaan								
1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	4	4	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	2	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	4	3	3	2	2	2
5	5	3	5	4	4	4	4	4
4	4	3	2	2	3	4	4	2
4	4	4	4	3	4	4	3	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	4
2	4	3	4	1	1	5	3	4
3	2	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	3	2	2	3
3	3	1	1	2	2	3	2	3
4	2	2	4	3	3	3	3	2
5	2	2	4	4	4	2	2	4
4	2	2	4	4	4	4	2	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	5	4	5	4	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3
3	3	3	2	2	2	5	2	4
2	4	2	2	2	2	2	2	2
2	4	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	5	4	4	4	4	2
2	4	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	5	3	3	4	4	3
2	4	3	1	2	2	3	3	2

Non Financial C.											
Butir Pertanyaan											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	4	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3
3	2	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	2	3	4	4	3	3	2	2
4	3	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
3	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4
3	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5
2	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3
2	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3
2	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3	3
3	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	5	5	5	3	4	4	3	2	4	4
4	4	4	5	5	3	4	3	2	2	4	4
3	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	3	3
3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	2	2
2	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	2
2	2	4	4	2	4	2	4	1	4	4	4
2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	4	4	2	4	2	4	1	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4
2	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4

32	5	4	5	4	5
33	2	4	4	3	2
34	3	3	3	4	3
35	3	4	4	4	3
36	1	3	3	3	1
37	2	4	4	4	2
38	2	2	2	2	2
39	2	2	2	2	2
40	2	4	4	3	2
41	5	4	3	4	5
42	4	3	4	4	4
43	4	4	4	4	4
44	4	5	5	4	4
45	4	4	4	4	4
46	5	4	4	5	5
47	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4
49	4	5	4	4	4
50	2	3	2	3	2
51	4	2	4	4	4
52	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	3
54	4	2	2	4	4
55	5	5	5	5	5
56	4	4	5	4	4
57	4	5	4	4	4
58	4	4	3	4	4
59	4	4	4	4	4
60	5	4	4	4	5
61	2	2	2	3	2
62	4	3	3	5	4
63	3	3	4	4	3
64	4	4	3	4	4
65	3	4	4	3	3
66	3	3	3	4	3
67	4	3	3	3	4
68	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3
71	3	4	2	3	3
72	3	3	3	3	3

3	5	2	5	3	4	5	3	3
2	2	4	5	4	4	4	5	4
3	4	4	4	3	5	3	4	3
3	4	2	3	3	3	4	2	2
2	5	1	1	1	1	1	1	3
2	5	1	3	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	4	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	4	5	4	4	4	5	4
4	5	4	4	4	4	4	3	3
3	1	5	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	3	4	4	3	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4	4
4	2	2	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	3	5	3	4	4	5	4
2	2	3	2	4	2	2	1	2
4	3	2	1	1	1	5	3	3
3	3	3	2	3	3	4	4	2
3	4	2	3	2	2	2	4	4
4	4	2	2	2	2	4	3	2
5	5	3	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	4	5	4	1
4	4	2	2	2	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	4	2	2
4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4
2	4	2	2	2	3	4	2	2
4	5	3	3	3	4	3	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	2	4	2	2	2	2	2
4	2	5	4	2	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4	3	3
3	3	3	4	2	2	2	2	2
3	2	3	4	2	2	2	3	2
3	3	3	2	2	2	2	2	2
3	3	2	2	2	2	5	2	2
2	4	1	2	2	2	5	2	2
2	4	2	2	2	2	5	2	2

3	3	5	5	5	4	3	4	2	3	4
4	2	4	5	5	4	5	4	4	3	2
3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3
3	3	4	4	4	1	3	3	1	2	4
3	3	3	4	4	1	3	3	1	2	4
2	4	2	2	2	4	2	2	2	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	4	5	5	4	5	4	5	3	2
3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3
3	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	5	5	4	4	5	4	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3
3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2
3	2	3	4	4	4	2	3	3	4	2
3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2
4	4	5	5	5	3	5	3	4	5	4
2	4	5	5	4	4	4	5	4	2	2
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	4	2	2	2	4	2	2	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2
3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
2	4	4	3	4	2	1	2	1	2	2
3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	1	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3

73	2	4	2	4	2
74	2	3	2	2	2
75	3	3	2	3	3
76	3	3	3	3	3
77	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3
79	2	2	2	4	2
80	4	4	4	4	4
81	2	2	2	2	2
82	4	5	5	5	4
83	1	5	4	5	1
84	2	4	2	4	2
85	2	4	2	4	2
86	2	4	2	4	2
87	2	3	3	4	2
88	4	4	4	4	4
89	3	4	4	3	3
90	3	3	3	3	3
91	3	4	2	3	3
92	3	3	3	3	3
93	2	4	2	4	2
94	2	3	2	2	2
95	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4
97	4	4	4	4	4
98	3	3	3	3	3
99	2	2	2	4	2
100	4	4	4	4	4
101	4	4	3	4	4
102	3	4	5	4	3
103	2	4	4	4	2
104	4	4	4	4	4
105	2	2	1	2	2
106	4	4	4	4	4
107	3	4	4	4	3
108	3	3	4	4	3
109	3	4	2	3	3
110	3	3	4	4	3
111	3	3	3	3	3
112	4	4	3	4	4
113	4	4	5	3	4
114	4	4	5	4	4
115	4	4	4	4	4

2	4	2	2	2	2	4	3	2
2	4	2	1	4	1	1	1	1
1	5	1	1	1	1	5	3	2
3	3	3	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	2	2	2	2
3	3	2	4	2	2	2	2	2
4	5	2	2	2	2	5	2	2
4	4	3	3	4	4	4	2	2
2	4	2	2	2	2	2	2	2
4	5	5	5	5	5	5	5	4
2	4	3	4	1	1	5	3	4
3	2	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	3	2	2	3
3	3	1	1	2	2	3	2	3
4	2	2	4	3	3	3	3	2
5	2	2	4	4	4	2	2	4
3	3	2	2	2	2	5	2	2
2	4	1	2	2	2	5	2	2
2	4	2	2	2	2	5	2	2
2	4	2	2	2	2	4	3	2
2	4	2	1	4	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	4	4
3	3	2	4	2	2	2	2	2
4	5	2	2	2	2	5	2	2
4	4	3	3	4	4	4	2	2
4	4	2	4	2	2	4	2	3
4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	1	4	1	1	4	1	2
2	5	1	4	4	4	4	4	2
3	2	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	2	2	2	2	2	2
4	4	1	2	2	2	5	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	4	2	3	2	2	3	3	3
4	4	2	4	2	2	4	2	2
4	3	2	5	3	4	5	4	4
4	4	2	-	4	4	4	4	4
2	4	4	4	2	4	2	4	2

3	3	3	3	2	3	2	4	2	4	2
4	4	4	4	3	3	3	1	2	1	1
3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3
2	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	4
3	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4
3	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5
2	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3
2	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3
2	2	4	4	3	3	2	4	3	4	3
3	3	3	2	2	3	3	5	3	3	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	5	5	5	3	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	1	4	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3
3	3	3	3	2	3	2	4	2	4	2
4	4	4	4	3	3	3	1	2	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	2	2	2	2	4	2	2	2
2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	3	3	2	2	4	2	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	5	4	3	1	1	2	4	4	4
3	3	5	4	4	4	5	4	5	3	3
3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3
2	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2
3	4	2	4	4	3	4	3	2	5	5
3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
4	4	5	5	4	4	4	5	4	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

116	2	1	1	1	2
117	2	4	2	3	2
118	4	4	4	4	4
119	3	4	3	4	3
120	2	3	4	3	2
121	4	3	4	4	4
122	5	5	4	5	5
123	4	5	4	4	4
124	2	3	2	3	2
125	4	2	4	4	4
126	3	3	3	3	3
127	3	3	3	3	3
128	4	2	2	4	4
129	5	5	5	5	5
130	4	4	5	4	4
131	4	5	4	4	4
132	4	4	3	4	4
133	4	4	4	4	4
134	5	4	4	4	5
135	2	2	2	3	2
136	4	3	3	5	4
137	3	3	4	4	3
138	4	4	3	4	4
139	3	4	4	3	3
140	3	3	3	4	3
141	4	3	3	3	4
142	3	3	3	3	3
143	3	3	3	3	3
144	3	3	3	3	3
145	3	4	2	3	3
146	3	3	3	3	3
147	2	4	2	4	2
148	2	3	2	2	2
149	3	3	2	3	3
150	3	4	4	3	3

1	1	3	3	3	3	3	3	3	3
3	5	1	4	1	2	1	1	1	1
4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	2	3	3	3	3	3	3	3
4	3	5	4	4	3	4	3	3	3
4	4	3	4	3	3	4	4	3	3
3	5	3	5	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	4	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	4	3	4	1	1	5	3	4	4
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	2	2	2	2	3	2	2	2	3
3	3	1	1	2	2	3	2	2	3
4	2	2	4	3	3	3	3	2	2
5	2	2	4	4	4	2	2	4	4
4	2	2	4	4	4	4	2	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	5	4	5	4	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
3	3	3	2	2	2	5	2	4	4
2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	5	4	4	4	4	2	2
2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	5	3	3	4	4	3	3
2	4	3	1	2	2	3	3	2	2
3	5	2	5	3	4	5	3	3	3
2	2	4	5	4	4	4	5	4	4
3	4	4	4	3	5	3	4	3	3
3	4	2	3	3	3	4	2	2	2
3	3	3	2	2	2	5	2	4	4

3	1	1	1	3	2	4	2	2	2	1
2	2	3	4	2	4	4	3	2	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
3	3	3	2	3	2	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	2	4	5	5	4	5	4	5	3	2
3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	3
3	2	4	4	5	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	5	5	4	4	5	4	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4
4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	3
3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
2	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2
3	2	3	4	4	4	2	3	3	4	2
3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2
4	4	5	5	5	3	5	3	4	5	4
2	4	5	5	4	4	4	5	4	2	2
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
3	3	4	2	2	2	4	2	2	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	2
3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4
2	4	4	3	4	2	1	2	1	2	2
4	4	5	5	5	3	5	3	4	5	4

No Resp	Exfentancy								
	Butir Pertanyaan								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	4	4	3	3	4	3	3	3	4
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	2	4	3	3	3	3	4
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
6	4	4	4	4	3	4	2	4	4
7	4	4	4	4	4	4	2	2	4

DISERTASI

Absenteism					
Butir Pertanyaan					
	1	2	3	4	5
4	2	2	2	4	4
4	2	3	2	3	3
3	2	3	2	3	3
4	2	4	2	3	3
4	2	4	2	4	4
4	2	3	3	3	3
4	1	3	1	4	4

Pengaruh Iklim Organisasi ...

Tardines					
Butir Pertanyaan					
	1	2	3	4	5
4	4	3	4	2	2
4	4	2	4	4	4
4	4	2	4	2	2
4	4	2	3	3	3
4	4	2	2	2	2
4	4	2	2	4	4
4	4	1	1	1	1

Length of Service					
Butir Pertanyaan					
	1	2	3	4	5
4	4	2	2	2	2
4	2	3	2	4	4
3	2	3	2	3	3
3	3	2	3	3	3
4	2	4	2	4	4
4	2	3	4	4	4
4	2	4	2	4	4

Dependable Task					
Butir Pertanyaan					
	1	2	3	4	5
4	4	2	2	2	2
4	2	3	2	4	4
3	2	3	2	3	3
3	3	2	3	3	3
4	2	4	2	4	4
4	2	3	4	4	4
4	2	4	2	4	4

Hermawan



49	4	4	4	4	5	4	4	4	4
50	4	4	4	3	3	2	1	1	4
51	5	2	4	4	4	4	4	5	5
52	2	4	4	4	4	3	3	3	4
53	3	4	3	3	4	3	4	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5	3	5	5	5
56	5	5	4	4	5	4	2	5	5
57	2	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	4	4	3	4	5	5	4	4
59	4	3	4	3	4	3	4	3	3
60	5	5	5	4	5	4	4	4	5
61	2	4	4	4	4	3	2	2	4
62	3	5	5	4	4	4	3	2	4
63	4	4	3	4	4	4	4	4	4
64	4	4	4	4	4	4	2	4	4
65	4	4	4	5	4	2	2	4	4
66	4	4	3	3	3	4	3	3	4
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	4	3	3	3	3	3	3	3
70	4	5	4	3	3	3	3	3	3
71	4	3	5	4	4	3	3	3	3
72	3	4	3	3	3	3	3	3	3
73	4	4	4	4	4	2	2	4	4
74	5	5	5	5	5	1	1	4	3
75	4	4	4	4	4	2	2	2	4
76	3	4	4	4	3	4	3	3	4
77	3	4	4	4	4	3	3	3	4
78	3	4	3	3	3	3	3	3	3
79	4	4	4	3	4	3	3	2	4
80	3	4	4	4	3	3	2	2	4
81	2	4	4	4	2	2	2	2	4
82	4	4	4	5	4	4	4	5	4
83	5	5	5	5	5	4	2	2	5
84	2	4	3	4	3	3	2	4	4
85	2	4	3	4	3	3	2	4	4
86	2	4	3	4	3	3	2	4	4
87	3	5	5	4	4	5	4	3	5
88	2	4	4	4	4	4	4	2	2
89	4	4	2	4	4	5	4	4	4

5	2	3	2	5
4	2	3	2	4
5	1	4	1	2
4	2	3	3	3
3	2	2	2	4
4	2	3	3	4
5	2	4	2	5
5	1	2	2	1
5	2	4	2	5
4	3	5	4	4
4	3	4	4	4
5	2	4	1	5
4	2	3	3	3
5	1	3	3	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	3	5
5	2	3	3	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
5	2	3	3	3
4	3	2	3	3
4	2	3	3	4
5	3	2	3	3
4	3	3	3	3
4	3	3	3	3
4	3	3	2	3
4	3	3	3	3
5	2	2	3	4
4	2	3	2	4
4	2	3	2	4
4	2	2	3	4
4	2	3	2	4
4	2	2	2	2
4	3	5	3	5
4	1	3	3	4
4	1	3	3	4
4	1	3	3	4
3	4	5	2	5
4	2	4	2	4
4	2	3	4	4

5	4	5	3	4
4	4	3	3	3
4	4	4	2	2
4	4	3	4	3
4	4	2	3	3
4	4	2	2	3
5	5	2	2	2
5	5	2	4	2
5	5	2	2	2
4	4	3	2	2
3	4	4	4	4
4	5	3	3	3
4	4	3	3	3
5	5	3	4	5
4	4	2	2	2
4	4	2	3	3
4	5	2	2	2
4	5	3	4	3
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
3	3	2	4	4
3	4	2	3	4
4	5	3	4	4
3	4	2	4	4
4	4	2	4	4
5	5	5	5	5
4	5	3	5	5
3	4	2	3	4
4	4	2	4	4
4	4	2	4	4
5	4	4	3	4
5	5	1	1	2
3	4	2	2	3
3	4	2	2	3
3	3	3	4	3
4	4	2	4	2
4	4	2	2	2
4	4	2	4	4
5	4	4	3	4
3	4	3	3	3

4	4	4	2	4
4	3	2	1	4
2	4	4	2	4
4	3	3	2	3
3	2	3	2	4
3	2	3	4	4
5	2	4	2	4
2	2	1	2	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
4	3	3	4	4
4	3	3	3	4
3	3	3	3	3
4	3	3	3	5
4	2	3	2	4
4	3	3	2	4
2	2	3	2	4
3	3	3	3	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	2	3	3	3
3	3	2	4	3
3	2	3	3	4
4	4	2	2	2
5	1	4	2	2
3	2	3	5	4
3	2	3	3	4
3	2	3	3	3
4	2	3	2	4
4	2	2	2	4
4	4	2	2	4
4	4	5	4	4
4	1	2	2	3
4	2	3	3	3
4	2	3	3	3
3	4	3	3	3
4	2	2	2	2
4	2	2	2	4
3	4	3	3	3

4	4	4	2	4
4	3	2	1	4
2	4	4	2	4
4	3	3	2	3
3	2	3	2	4
3	2	3	4	4
5	2	4	2	4
2	2	1	2	4
5	5	5	5	5
4	5	4	4	4
4	3	3	4	4
4	3	3	3	4
3	3	3	3	3
4	3	3	3	5
4	2	3	2	4
4	3	3	2	4
2	2	3	2	4
3	3	3	3	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	2	3	3	3
3	3	2	4	3
3	2	3	3	4
4	4	2	2	2
5	1	4	2	2
3	2	3	5	4
3	2	3	3	4
3	2	3	3	3
4	2	3	2	4
4	2	2	2	4
4	4	2	2	4
4	4	5	4	4
4	1	2	2	3
4	2	3	3	3
4	2	3	3	3
3	4	3	3	3
4	2	2	2	2
4	2	2	2	4
3	4	3	3	3

90	4	5	4	3	3	3	3	3	3
91	4	3	5	4	4	3	3	3	3
92	3	4	3	3	3	3	3	3	3
93	4	4	4	4	4	2	2	4	4
94	5	5	5	5	5	1	1	4	3
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	4	4	4	2	2	4	2	4	4
97	2	5	4	4	4	4	4	4	4
98	3	4	3	3	3	3	3	3	3
99	4	4	4	3	4	3	3	2	4
100	3	4	4	4	3	3	2	2	4
101	4	4	3	4	3	2	2	2	4
102	4	4	4	4	5	4	4	3	3
103	4	4	5	5	2	2	2	2	4
104	4	5	5	4	5	4	3	4	4
105	5	5	4	4	4	4	1	1	5
106	3	4	3	4	4	4	4	4	5
107	2	4	4	4	4	4	4	4	4
108	4	4	4	4	4	4	3	-	3
109	5	5	5	5	5	4	2	4	4
110	3	4	3	3	4	3	4	2	4
111	3	4	4	4	4	4	2	4	4
112	4	4	3	3	3	3	3	3	3
113	5	5	5	4	5	4	3	4	4
114	4	5	4	4	5	4	4	4	4
115	3	5	4	2	3	4	2	4	4
116	3	1	1	1	1	1	1	1	1
117	3	3	4	4	3	3	3	3	2
118	2	4	2	4	4	4	4	3	4
119	2	4	2	4	3	4	3	3	4
120	2	3	3	3	3	3	3	4	3
121	3	4	3	4	4	4	3	4	4
122	3	4	5	5	5	5	5	5	5
123	3	4	3	3	3	3	3	3	3
124	4	5	4	3	3	3	3	3	3
125	4	3	5	4	4	3	3	3	3
126	3	4	3	3	3	3	3	3	3
127	4	4	4	4	4	2	2	4	4
128	5	5	5	5	5	1	1	4	3
129	4	4	4	4	4	2	2	2	4
130	3	4	4	4	3	4	3	3	4
131	3	4	4	4	4	3	3	3	4
132	3	4	3	3	3	3	3	3	3
133	4	4	4	3	4	3	3	2	4
134	3	4	4	4	3	3	2	2	4
135	2	4	4	4	2	2	2	2	4
136	4	4	4	5	4	4	4	5	4

5	2	3	3	3
5	3	2	3	3
4	3	2	3	3
4	2	3	3	4
5	3	2	3	3
4	2	4	2	4
4	2	3	1	4
5	2	4	2	4
4	3	3	3	3
5	2	2	3	4
4	2	3	2	4
4	2	3	3	4
4	2	2	4	2
4	2	4	2	4
4	3	3	2	3
5	1	3	3	5
5	1	5	1	5
4	1	4	2	4
4	2	3	2	3
5	1	3	3	5
4	2	4	2	3
5	1	3	3	5
4	2	2	3	3
5	2	4	2	5
5	2	5	1	4
4	1	4	1	4
5	2	4	2	4
5	1	3	2	4
4	1	3	3	4
5	2	5	2	4
4	1	4	2	4
4	3	4	3	4
5	1	5	1	5
4	4	4	4	5
4	1	3	3	4
4	1	3	3	5
4	3	5	3	5
5	1	2	1	5
4	1	3	3	4
4	1	3	3	4
4	1	3	3	4
3	4	5	2	5
4	2	4	2	4
4	2	3	4	4
5	1	2	2	4
4	3	3	4	3
4	3	3	4	3
4	1	3	3	4
4	1	3	3	4
4	3	3	4	3
5	1	3	3	3

3	4	2	3	4
4	5	3	4	4
3	4	2	4	4
4	4	2	4	4
5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	2	2	4
4	4	2	2	2
4	4	2	3	4
4	4	2	4	4
4	4	2	4	4
4	4	2	3	3
4	5	2	2	4
4	4	2	4	2
4	2	2	2	2
5	5	2	4	4
5	5	1	4	2
4	5	4	4	4
4	4	2	2	4
5	5	2	4	4
4	4	2	2	3
4	4	3	3	3
5	5	2	3	2
4	4	2	2	2
4	4	2	2	4
4	5	2	3	2
4	4	3	3	3
4	4	1	1	1
4	4	2	2	2
4	3	3	3	3
4	4	2	2	4
5	5	1	1	1
5	4	4	3	4
5	5	1	1	2
3	4	2	2	3
3	4	2	2	3
3	4	2	2	3
3	3	3	4	3
4	4	2	4	2
4	4	2	2	2
4	4	2	4	4
4	4	2	4	4
5	4	4	3	4
3	4	2	3	4
4	5	3	4	4
3	4	2	4	4
4	4	2	4	4

3	2	3	3	3
3	3	2	4	3
3	2	3	3	4
4	4	2	2	2
5	1	4	2	2
4	4	4	2	4
4	4	2	2	4
4	2	2	1	4
4	2	3	2	4
4	2	2	2	4
4	4	2	2	4
4	2	3	2	4
3	3	2	2	4
5	2	2	2	4
4	2	3	3	4
4	3	3	2	5
3	3	4	4	3
4	4	4	2	4
4	2	3	2	4
4	2	4	2	5
4	2	3	3	4
4	2	4	2	4
3	2	2	3	3
4	2	3	2	4
4	4	5	2	5
4	2	2	4	4
4	3	2	2	4
4	2	2	1	4
4	1	3	2	4
4	2	2	2	4
3	3	2	2	3
4	2	4	3	4
5	2	5	1	5
4	2	2	2	4
4	4	4	4	4
4	1	3	3	4
3	3	3	3	4
4	4	2	2	4
4	2	4	3	4
4	4	3	2	4
4	4	3	2	4
3	3	2	1	4
4	2	3	2	4
5	2	3	3	4

3	2	3	3	3
3	3	2	4	3
3	2	3	3	4
4	4	2	2	2
5	1	4	2	2
4	4	4	2	4
4	4	2	2	4
4	2	2	1	4
4	2	3	2	4
4	2	2	2	4
4	4	2	2	4
4	2	3	2	4
3	3	2	2	4
5	2	2	2	4
4	2	3	3	4
4	3	3	2	5
3	3	4	4	3
4	4	4	2	4
4	2	3	2	4
4	2	4	2	5
4	2	3	3	4
4	2	4	2	4
3	2	2	3	3
4	2	3	2	4
4	4	5	2	5
4	2	2	4	4
4	3	2	2	4
4	2	2	1	4
4	1	3	2	4
4	2	2	2	4
3	3	2	2	3
4	2	4	3	4
5	2	5	1	5
4	2	2	2	4
4	4	4	4	4
4	1	3	3	4
3	3	3	3	4
4	4	2	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
4	2	3	2	4
3	3	2	1	4
4	2	3	2	4
5	2	3	3	4



137	5	5	5	5	5	4	2	2	5
138	2	4	3	4	3	3	2	4	4
139	2	4	3	4	3	3	2	4	4
140	2	4	3	4	3	3	2	4	4
141	3	5	5	4	4	5	4	3	5
142	2	4	4	4	4	4	4	2	2
143	4	4	2	4	4	5	4	4	4
144	4	5	4	3	3	3	3	3	3
145	4	3	5	4	4	3	3	3	3
146	3	4	3	3	3	3	3	3	3
147	4	4	4	4	4	2	2	4	4
148	5	5	5	5	5	1	1	4	3
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	2	4	3	4	3	3	2	4	4

5	2	2	3	5
4	2	2	4	4
4	2	5	1	5
4	2	2	4	4
4	2	2	4	4
5	1	4	2	5
4	2	2	4	4
4	2	3	2	5
4	1	4	3	4
5	1	4	1	5
4	1	4	1	4
4	2	3	2	3
4	2	4	2	4
4	2	5	1	5

5	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	2	2	4
4	4	2	2	2
4	4	2	3	4
4	4	2	4	4
4	4	2	4	4
4	4	2	3	3
4	5	2	2	4
4	4	2	4	2
4	2	2	2	2
5	5	2	4	4
5	5	1	4	2
4	4	2	2	4

3	3	3	2	3
4	2	4	4	3
3	2	2	2	5
4	2	3	2	3
4	2	4	4	3
4	2	4	4	4
5	2	3	3	4
3	2	2	2	4
3	2	3	1	5
2	2	4	2	4
4	1	5	4	5
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
3	2	2	2	5

3	3	3	2	3
4	2	4	4	3
3	2	2	2	5
4	2	3	2	3
4	2	4	4	3
4	2	4	4	4
5	2	3	3	4
3	2	2	2	4
3	2	3	1	5
2	2	4	2	4
4	1	5	4	5
4	2	4	2	4
4	2	4	2	4
3	2	2	2	5

No Resp.	Cooperation				
	Butir Pertanyaan				
	1	2	3	4	5
1	2	4	4	4	2
2	4	4	4	4	2
3	3	3	3	4	2
4	2	4	4	4	2
5	2	2	4	4	2
6	3	4	4	4	2
7	2	4	4	4	2
8	2	5	5	5	1
9	4	4	4	3	4
10	2	2	4	4	3
11	5	3	4	3	3
12	4	5	5	5	4
13	2	5	4	5	1
14	2	3	4	4	3
15	2	3	4	4	3
16	2	3	4	4	3
17	3	4	4	3	2
18	2	4	4	4	2
19	3	4	4	3	2
20	2	4	4	3	2
21	4	3	3	3	3
22	3	4	4	5	2
23	3	4	4	4	2
24	2	4	4	4	2

Protective Act				
Butir Pertanyaan				
1	2	3	4	5
4	4	4	2	2
4	4	4	2	2
4	3	4	2	2
4	3	3	3	3
4	4	4	2	2
5	4	4	2	2
1	2	4	1	1
5	5	5	1	1
4	4	3	4	4
5	4	5	2	5
5	3	4	4	2
5	4	5	4	4
5	5	5	2	3
4	4	4	2	4
4	4	4	2	4
4	4	4	2	4
4	3	5	2	3
4	4	4	2	2
4	4	4	4	4
4	4	4	3	4
3	3	4	4	4
5	5	5	3	2
5	4	4	2	2
4	2	4	2	2

Construction Idea				
Butir Pertanyaan				
1	2	3	4	5
4	4	2	4	3
3	3	2	4	2
3	3	2	4	2
3	4	2	4	2
4	4	2	4	3
4	4	2	4	2
2	4	2	4	3
4	5	2	5	2
4	4	4	4	4
4	5	2	4	1
5	5	1	3	1
4	5	4	5	2
5	5	3	5	2
3	4	2	4	3
3	4	2	4	3
3	4	2	4	3
3	2	4	5	2
2	4	2	4	2
4	4	3	4	2
4	4	3	4	3
4	4	3	3	4
4	5	1	5	2
3	4	3	3	2
4	4	2	4	2

Self Training				
Butir Pertanyaan				
1	2	3	4	5
4	4	4	2	2
4	4	4	3	2
3	3	3	2	2
4	2	2	3	2
4	4	4	3	3
4	3	4	2	4
4	4	4	2	2
4	5	5	1	1
5	4	3	3	3
4	2	4	3	3
4	5	5	3	2
5	4	4	4	3
5	4	4	1	1
3	4	4	3	3
3	4	4	3	3
3	4	4	3	3
3	4	3	3	3
2	2	4	2	2
4	3	4	4	2
4	3	4	3	2
3	3	3	3	3
5	3	3	2	3
4	2	3	2	2
4	4	4	2	2

Favorable Attitudes				
Butir Pertanyaan				
1	2	3	4	5
4	2	2	4	4
4	4	2	4	4
4	4	4	4	4
4	4	3	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	2
4	5	2	2	3
5	4	5	2	5
4	3	2	2	4
4	3	2	4	5
5	5	2	5	5
5	4	5	4	5
5	4	5	2	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	5	4
4	2	2	2	2
4	4	4	2	4
4	4	4	2	4
3	4	4	4	4
5	4	4	3	4
5	2	4	3	5
4	4	4	2	5



66	3	3	4	4	3
67	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3
69	3	3	2	3	2
70	3	3	3	4	2
71	3	5	3	3	2
72	3	2	3	3	2
73	2	4	3	4	2
74	3	5	5	5	2
75	4	5	3	3	3
76	4	5	3	4	2
77	4	4	4	4	3
78	3	3	3	3	3
79	2	4	4	4	3
80	2	4	5	4	2
81	4	4	4	4	2
82	4	5	5	5	4
83	2	5	4	5	1
84	2	3	4	4	3
85	2	3	4	4	3
86	2	3	4	4	3
87	3	4	4	3	2
88	2	4	4	4	2
89	3	4	4	3	2
90	3	3	3	4	2
91	3	5	3	3	2
92	3	2	3	3	2
93	2	4	3	4	2
94	3	5	5	5	2
95	4	4	4	4	4
96	4	3	4	4	3
97	2	4	4	4	2
98	3	3	3	3	3
99	2	4	4	4	3
100	2	4	5	4	2
101	2	4	4	4	2
102	4	4	4	5	2
103	2	4	4	5	2
104	3	5	4	4	2
105	1	4	4	5	1
106	3	4	4	4	1
107	4	5	4	4	2

4	4	5	4	2
3	3	3	3	3
3	3	4	3	3
3	3	3	3	3
3	3	4	4	4
3	3	3	3	4
3	3	3	3	4
4	4	4	3	3
4	5	5	5	5
4	4	3	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	3	3
3	3	3	3	3
5	4	4	2	4
5	4	5	3	3
4	4	4	2	2
5	4	5	4	4
5	5	5	2	3
4	4	4	2	4
4	4	4	2	4
4	3	5	2	3
4	4	4	2	2
4	4	4	4	4
3	3	4	4	4
3	3	3	3	4
4	4	4	3	3
4	5	5	5	5
4	4	4	4	4
4	4	4	3	2
5	4	4	2	2
3	3	3	3	3
5	4	4	2	4
5	4	5	3	3
4	4	4	2	4
4	4	4	2	2
5	4	5	2	4
4	4	4	2	2
5	5	5	4	4
5	4	5	2	1
5	4	4	2	4

3	4	2	4	2
3	3	3	4	3
3	3	3	3	3
3	4	3	3	3
4	4	2	4	2
3	5	3	5	3
3	3	3	3	4
3	4	3	4	3
5	5	2	5	5
4	5	2	5	4
3	4	3	3	3
3	4	2	4	3
3	3	3	3	3
4	4	2	5	4
3	4	3	5	3
4	4	2	4	4
4	5	4	5	2
5	5	3	5	2
3	4	2	4	3
3	4	2	4	3
3	4	2	4	3
3	2	4	5	2
2	4	2	4	2
4	4	3	4	2
4	4	2	4	2
3	5	3	5	3
3	3	3	3	4
3	4	3	4	3
5	5	2	5	5
4	4	4	4	4
3	3	2	5	2
4	4	2	4	2
3	3	3	3	3
4	4	2	5	4
3	4	3	5	3
4	4	2	4	4
3	5	2	4	2
3	5	2	5	2
4	4	3	5	2
5	5	2	4	1
4	5	1	5	1
4	4	2	4	2

3	3	4	2	3
3	3	3	3	3
4	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	4	3	2	3
3	4	3	3	3
3	4	3	3	3
3	4	3	3	3
4	5	4	5	1
3	5	5	3	2
3	3	3	3	3
3	3	3	2	3
3	3	3	3	3
4	3	4	4	4
3	3	4	3	2
4	2	4	4	4
5	4	4	4	3
5	4	4	1	1
3	4	4	3	3
3	4	4	3	3
3	4	4	3	3
3	4	3	3	3
4	5	4	5	1
4	4	4	4	4
4	4	4	2	4
4	2	4	2	2
3	3	3	3	3
4	3	4	4	4
3	3	4	3	2
4	4	4	4	4
4	2	3	3	2
3	3	4	2	3
4	2	4	2	2
5	5	5	2	2
5	4	4	1	1
4	4	4	2	2

4	4	3	3	4
4	4	3	3	3
4	4	4	4	4
3	4	3	3	3
4	5	3	3	3
3	5	3	3	3
4	5	4	3	3
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	5	4	3	3
4	4	4	4	4
4	5	4	4	3
3	4	3	3	3
4	2	4	2	4
5	4	4	3	4
4	4	4	4	2
5	4	5	4	5
5	4	5	2	5
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
3	3	3	5	4
4	2	2	2	2
4	4	4	2	4
4	5	3	3	3
3	5	3	3	3
4	5	4	3	3
4	4	4	4	4
4	5	5	5	4
4	2	4	4	4
5	5	5	5	4
4	4	4	2	4
3	4	3	3	3
4	2	4	2	4
5	4	4	3	4
4	4	2	3	4
4	4	3	4	5
5	5	2	4	5
5	5	2	3	4
5	5	3	2	4
5	3	4	4	3
5	5	4	2	5

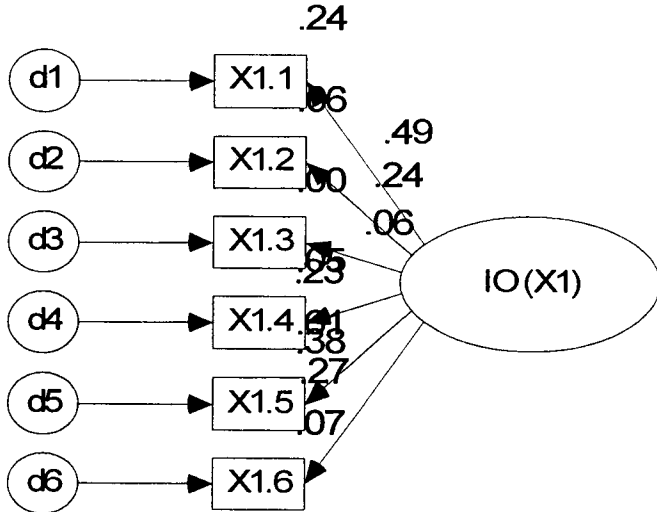




Lampiran 5.

CFA: Uji Validitas Reliabilitas

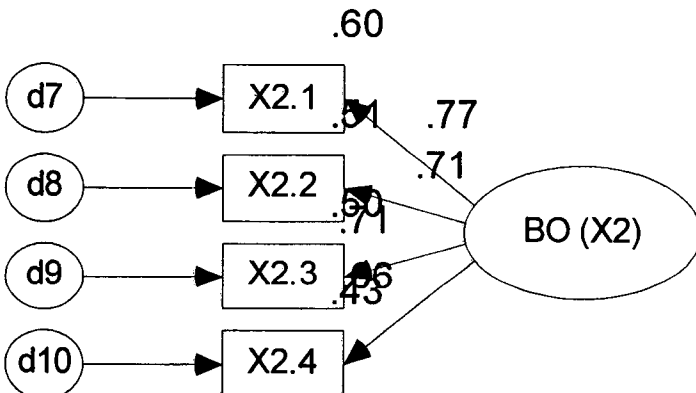
1. Variabel Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>)



**MEASURES OF FIT**  
**GFI=.992**

Variabel	Construct ( $\lambda_i$ )	Variance Error ( $\text{var}(\epsilon_i)$ )
X <sub>1.1</sub>	1.000	0.481
X <sub>1.2</sub>	0.489	0.584
X <sub>1.3</sub>	0.095	0.367
X <sub>1.4</sub>	0.414	0.469
X <sub>1.5</sub>	1.134	0.332
X <sub>1.6</sub>	0.562	0.63
Sum of Construct	3.694	
Sum of Variance Error		2.863
<b>Construct Reliability (<math>\rho_n</math>)</b>	<b>0.730</b>	

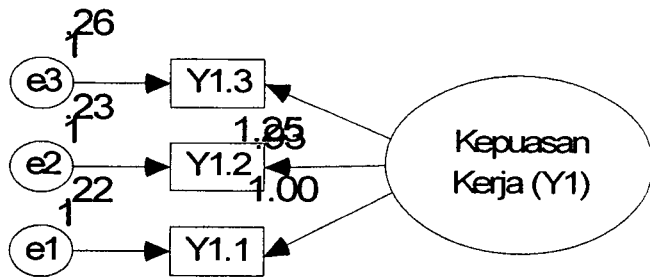
2. Variabel Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>)



**MEASURES OF FIT**  
**GFI=.993**

Variabel	Construct ( $\lambda_i$ )	Variance Error (var( $\epsilon_i$ ))
X <sub>2.1</sub>	1.000	0.208
X <sub>2.2</sub>	0.822	0.201
X <sub>2.3</sub>	0.751	0.175
X <sub>2.4</sub>	0.660	0.178
Sum of Construct	3.233	
Sum of Variance Error		0.762
<b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b>	<b>0.809</b>	

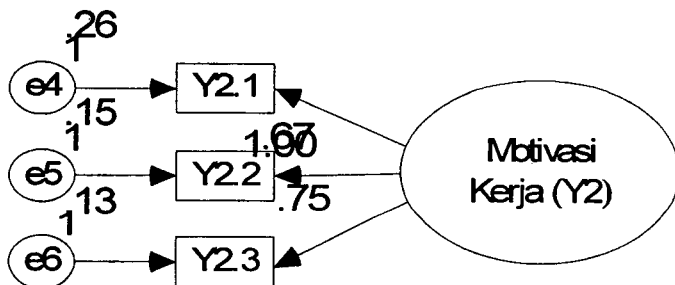
3. Variabel Kepuasan Kerja (Y1)



**MEASURES OF FIT**  
**GFI=1.000**

Variabel	Construct ( $\lambda_i$ )	Variance Error (var( $\epsilon_i$ ))
Y <sub>1.1</sub>	1.000	0.233
Y <sub>1.2</sub>	1.250	0.219
Y <sub>1.3</sub>	0.929	0.262
Sum of Construct	3.179	
Sum of Variance Error		0.714
<b>Construct Reliability (<math>\rho_\eta</math>)</b>	<b>0.817</b>	

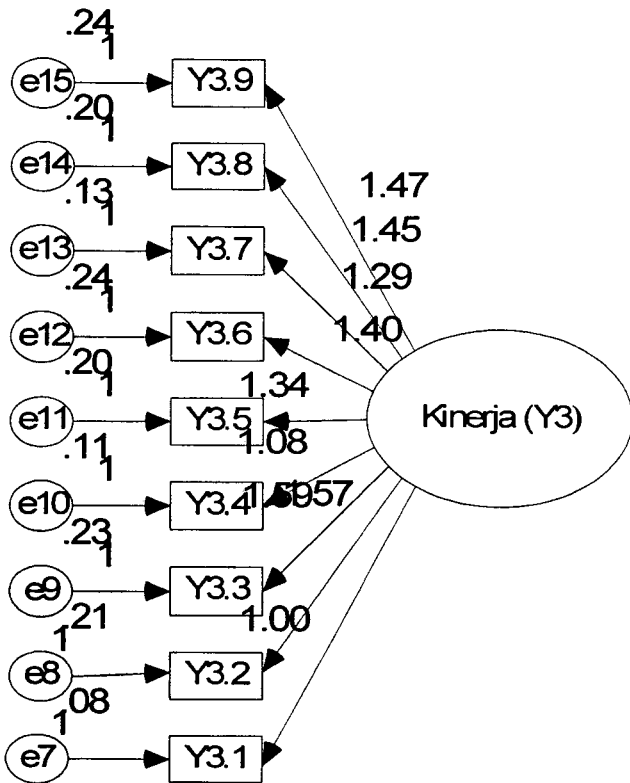
4. Variabel Motivasi Kerja (Y2)



**MEASURES OF FIT**  
**GFI=1.000**

Variabel	Construct ( $\lambda_i$ )	Variance Error (var( $\epsilon_i$ ))
Y <sub>2.1</sub>	1.000	0.259
Y <sub>2.2</sub>	0.673	0.146
Y <sub>2.3</sub>	0.751	0.126
Sum of Construct	2.424	
Sum of Variance Error		0.531
<b>Construct Reliability (<math>\rho_n</math>)</b>	<b>0.820</b>	

5. Variabel Kinerja (Y3)



**MEASURES OF FIT**  
**GFI=.958**

Variabel	Construct ( $\lambda_i$ )	Variance Error (var( $\epsilon_i$ ))
Y <sub>3.1</sub>	1.000	0.078
Y <sub>3.2</sub>	1.574	0.213
Y <sub>3.3</sub>	1.589	0.228
Y <sub>3.4</sub>	1.077	0.108
Y <sub>3.5</sub>	1.336	0.197
Y <sub>3.6</sub>	1.398	0.238
Y <sub>3.7</sub>	1.287	0.129
Y <sub>3.8</sub>	1.446	0.197
Y <sub>3.9</sub>	1.470	0.245
Sum of Construct	12.177	
Sum of Variance Error		1.633
<b>Construct Reliability (<math>\rho_n</math>)</b>	<b>0.882</b>	



**Lampiran 6. : Hasil Analisis Deskriptif****A. Karakteristik Responden****Frequency Table**

		<b>Kelamin</b>			
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Valid</b>	<b>Laki-laki</b>	124	83.2	83.2	83.2
	<b>Perempuan</b>	25	16.8	16.8	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

		<b>Pendidikan</b>			
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Valid</b>	<b>D3</b>	10	6.7	6.7	6.7
	<b>S1</b>	90	60.4	60.4	67.1
	<b>S2</b>	48	32.2	32.2	99.3
	<b>S3</b>	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

		<b>Lama Bekerja</b>			
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Valid</b>	<b>5 - 10 th</b>	23	15.4	15.4	15.4
	<b>11 - 15 th</b>	20	13.4	13.4	28.9
	<b>16 - 20 th</b>	46	30.9	30.9	59.7
	<b>21 - 25 th</b>	45	30.2	30.2	89.9
	<b>26 - 30 th</b>	12	8.1	8.1	98.0
	<b>&gt; 30 th</b>	3	2.0	2.0	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

		<b>Jabatan</b>			
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Valid</b>	<b>Kasi/Kasubsi/Kasubid/Kasubag</b>	127	85.2	85.2	85.2
	<b>Kabid/Kakan/Kasubdin/Kabag/Wakil</b>	19	12.8	12.8	98.0
	<b>Asisten/Setariat DPR/Kadis/Kaban</b>	3	2.0	2.0	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

		<b>Perkawinan</b>			
		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>Valid</b>	<b>Kawin</b>	149	100.0	100.0	100.0

Eselon					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IV	127	85.2	85.2	85.2
	III	19	12.8	12.8	98.0
	II	3	2.0	2.0	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

## B. Deskripsi Variabel

### Frequency Table

x1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.0	2.0	2.0
	2	14	9.4	9.4	11.4
	3	51	34.2	34.2	45.6
	4	75	50.3	50.3	96.0
	5	6	4.0	4.0	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

x1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.0	2.0	2.0
	2	5	3.4	3.4	5.4
	3	41	27.5	27.5	32.9
	4	83	55.7	55.7	88.6
	5	17	11.4	11.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

x1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	6.0	6.0	6.0
	3	76	51.0	51.0	57.0
	4	63	42.3	42.3	99.3
	5	1	.7	.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

x1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	7	4.7	4.7	5.4
	3	40	26.8	26.8	32.2
	4	90	60.4	60.4	92.6
	5	11	7.4	7.4	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

x1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	8.1	8.1	8.1
	3	60	40.3	40.3	48.3
	4	68	45.6	45.6	94.0
	5	9	6.0	6.0	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

x1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	3.4	3.4	3.4
	2	7	4.7	4.7	8.1
	3	33	22.1	22.1	30.2
	4	92	61.7	61.7	91.9
	5	12	8.1	8.1	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x1.1	149	1	5	3.45	.801
x1.2	149	1	5	3.71	.791
x1.3	149	2	5	3.38	.609
x1.4	149	1	5	3.69	.706
x1.5	149	2	5	3.50	.732
x1.6	149	1	5	3.66	.827
x1	149	2.17	4.33	3.5649	.37554
<b>Valid N (listwise)</b>	149				

**Frequency Table****x2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>1</b>	5	3.4	3.4	3.4
	<b>2</b>	52	34.9	34.9	38.3
	<b>3</b>	74	49.7	49.7	87.9
	<b>4</b>	18	12.1	12.1	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

**x2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>2</b>	5	3.4	3.4	3.4
	<b>3</b>	66	44.3	44.3	47.7
	<b>4</b>	71	47.7	47.7	95.3
	<b>5</b>	7	4.7	4.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

**x2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>2</b>	7	4.7	4.7	4.7
	<b>3</b>	75	50.3	50.3	55.0
	<b>4</b>	66	44.3	44.3	99.3
	<b>5</b>	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

**x2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	<b>2</b>	5	3.4	3.4	3.4
	<b>3</b>	93	62.4	62.4	65.8
	<b>4</b>	49	32.9	32.9	98.7
	<b>5</b>	2	1.3	1.3	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
x2.1	149	1	4	2.70	.721
x2.2	149	2	5	3.54	.642
x2.3	149	2	5	3.41	.593
x2.4	149	2	5	3.32	.561
x2	149	2.50	4.00	3.2433	.28762
Valid N (listwise)	149				

## Frequency Table

## y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2.7	2.7	2.7
	2	12	8.1	8.1	10.7
	3	74	49.7	49.7	60.4
	4	59	39.6	39.6	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

## y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2.7	2.7	2.7
	2	12	8.1	8.1	10.7
	3	63	42.3	42.3	53.0
	4	60	40.3	40.3	93.3
	5	10	6.7	6.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

## y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	9	6.0	6.0	6.7
	3	60	40.3	40.3	47.0
	4	71	47.7	47.7	94.6
	5	8	5.4	5.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y1.1	149	1	4	3.26	.720
y1.2	149	1	5	3.40	.838
y1.3	149	1	5	3.51	.722
y1	149	2.33	4.33	3.3915	.42928
Valid N (listwise)	149				

## Frequency Table

## y2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	41	27.5	27.5	27.5
	3	58	38.9	38.9	66.4
	4	47	31.5	31.5	98.0
	5	3	2.0	2.0	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

## y2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.0	2.0	2.0
	3	68	45.6	45.6	47.7
	4	75	50.3	50.3	98.0
	5	3	2.0	2.0	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

## y2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.7	.7	.7
	2	1	.7	.7	1.3
	3	67	45.0	45.0	46.3
	4	76	51.0	51.0	97.3
	5	4	2.7	2.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y2.1	149	2	5	3.08	.818
y2.2	149	2	5	3.52	.576
y2.3	149	1	5	3.54	.598
y2	149	2.33	4.33	3.3826	.41441
<b>Valid N (listwise)</b>	149				

**Frequency Table****y3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	2	2	1.3	1.3	1.3
	3	129	86.6	86.6	87.9
	4	18	12.1	12.1	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

**y3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	2	6	4.0	4.0	4.0
	3	98	65.8	65.8	69.8
	4	42	28.2	28.2	98.0
	5	3	2.0	2.0	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

**y3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	2	2	1.3	1.3	1.3
	3	41	27.5	27.5	28.9
	4	96	64.4	64.4	93.3
	5	10	6.7	6.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

**y3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	2	5	3.4	3.4	3.4
	3	127	85.2	85.2	88.6
	4	16	10.7	10.7	99.3
	5	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	



y3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	103	69.1	69.1	69.1
	4	42	28.2	28.2	97.3
	5	4	2.7	2.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

y3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	.7	.7	.7
	3	67	45.0	45.0	45.6
	4	76	51.0	51.0	96.6
	5	5	3.4	3.4	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

y3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	107	71.8	71.8	71.8
	4	42	28.2	28.2	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

y3.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	4.7	4.7	4.7
	3	100	67.1	67.1	71.8
	4	41	27.5	27.5	99.3
	5	1	.7	.7	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

y3.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.0	2.0	2.0
	3	31	20.8	20.8	22.8
	4	103	69.1	69.1	91.9
	5	12	8.1	8.1	100.0
	<b>Total</b>	149	100.0	100.0	

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
y3.1	149	2	4	3.11	.351
y3.2	149	2	5	3.28	.570
y3.3	149	2	5	3.77	.586
y3.4	149	2	5	3.09	.402
y3.5	149	3	5	3.34	.528
y3.6	149	2	5	3.57	.573
y3.7	149	3	4	3.28	.451
y3.8	149	2	5	3.24	.541
y3.9	149	2	5	3.83	.586
y3	149	2.89	3.78	3.3893	.19011
Valid N (listwise)	149				

**Lampiran 7.****Uji Linieritas****1. Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)****Curve Fit**

MODEL: MOD\_1.

Independent Variable: X1 Minimum value: -3.62  
 The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y1 Minimum value: -2.58949  
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
12 Y1	LIN	.387	147	92.88	.000	8.6E-17	.6222			
Y1	LOG									
Y1	INV	.001	147	.10	.756	.0012	.0041			
Y1	QUA	.391	146	46.81	.000	-.0363	.6391	.0365		
Y1	CUB	.398	145	31.97	.000	-.0047	.7381	-.0097	-.0312	
1 Y1	COM									
1 Y1	POW									
1 Y1	S									
1 Y1	GRO									
1 Y1	EXP									
1 Y1	LGS									

Notes:

- 1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.  
 12 Independent variable has non-positive values.

**2. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>)****Curve Fit**

MODEL: MOD\_2.

Independent Variable: X2 Minimum value: -2.48  
 The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y1 Minimum value: -2.58949  
 This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: X2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
Y1	LIN	.359	147	82.20	.000					
12 Y1	LOG					2.1E-16	.5989			
Y1	INV	.001	147	.13	.719		-.0037	.0034		
Y1	QUA	.385	146	45.61	.000		-.1317	.6300	.1326	
Y1	CUB	.387	145	30.48	.000		-.1390	.5616	.1466	.0284
1 Y1	COM									
1 Y1	POW									
1 Y1	S									
1 Y1	GRO									
1 Y1	EXP									
1 Y1	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

### 3. Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>)

#### Curve Fit

MODEL: MOD\_3.

Independent Variable: X1 Minimum value: -3.62

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y2 Minimum value: -2.55777

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
Y2	LIN	.310	147	66.13	.000					
12 Y2	LOG					2.0E-16	.5570			
Y2	INV	.009	147	1.40	.239		.0045	.0154		
Y2	QUA	.319	146	34.22	.000		-.0575	.5837	.0579	
Y2	CUB	.329	145	23.69	.000		-.0212	.6974	.0049	-.0359
1 Y2	COM									
1 Y2	POW									
1 Y2	S									
1 Y2	GRO									
1 Y2	EXP									
1 Y2	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

**4. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>)****Curve Fit**

MODEL: MOD\_4.

Independent Variable: X2 Minimum value: -2.48

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y2 Minimum value: -2.55777

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

-

Independent: X2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
12 Y2	LIN	.310	147	66.17	.000	3.1E-16	.5572			
Y2	LOG									
Y2	INV	.006	147	.82	.366		-.0092	.0084		
Y2	QUA	.323	146	34.82	.000		-.0916	.5788	.0922	
Y2	CUB	.324	145	23.16	.000		-.0865	.6265	.0825	-.0198
1 Y2	COM									
1 Y2	POW									
1 Y2	S									
1 Y2	GRO									
1 Y2	EXP									
1 Y2	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

**5. Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Kerja (Y<sub>1</sub>)****Curve Fit**

MODEL: MOD\_5.

Independent Variable: Y2 Minimum value: -2.56

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y1 Minimum value: -2.58949

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

-

Independent: Y2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
Y1	LIN	.707	147	354.27	.000	-6.E-17	.8407			
12 Y1	LOG									
Y1	INV	.081	147	12.89	.000	-.0498	.0968			
Y1	QUA	.708	146	177.14	.000	-.0362	.8454	.0364		
Y1	CUB	.709	145	117.75	.000	-.0249	.8891	.0222	-.0219	
1 Y1	COM									
1 Y1	POW									
1 Y1	S									
1 Y1	GRO									
1 Y1	EXP									
1 Y1	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

## 6. Iklim Organisasi (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y<sub>3</sub>)

### Curve Fit

MODEL: MOD\_6.

Independent Variable: X1 Minimum value: -3.62

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y3 Minimum value: -2.67523

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

-

Independent: X1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
Y3	LIN	.375	147	88.20	.000	-2.E-16	.6124			
12 Y3	LOG									
Y3	INV	.003	147	.40	.529	.0024	.0083			
Y3	QUA	.378	146	44.34	.000	-.0329	.6276	.0331		
Y3	CUB	.382	145	29.89	.000	-.0091	.7023	-.0017	-.0236	
1 Y3	COM									
1 Y3	POW									
1 Y3	S									
1 Y3	GRO									
1 Y3	EXP									
1 Y3	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

**7. Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y<sub>3</sub>)****Curve Fit**

MODEL: MOD\_7.

Independent Variable: X2 Minimum value: -2.48

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y3 Minimum value: -2.67523

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

-

Independent: X2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
Y3	LIN	.359	147	82.44	.000	-1.E-16	.5994			
12 Y3	LOG									
Y3	INV	.003	147	.40	.530	-.0064	.0059			
Y3	QUA	.382	146	45.19	.000	-.1242	.6288	.1251		
Y3	CUB	.384	145	30.15	.000	-.1177	.6910	.1124	-.0258	
1 Y3	COM									
1 Y3	POW									
1 Y3	S									
1 Y3	GRO									
1 Y3	EXP									
1 Y3	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

**8. Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y<sub>3</sub>)****Curve Fit**

MODEL: MOD\_8.

Independent Variable: Y1 Minimum value: -2.59

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y3 Minimum value: -2.67523

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

-



Independent: Y1

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
Y3	LIN	.734	147	406.31	.000		-3.E-16	.8569		
12 Y3	LOG									
Y3	INV	.050	147	7.73	.006		-.0557	.0526		
Y3	QUA	.736	146	203.97	.000		-.0296	.8598	.0298	
Y3	CUB	.749	145	144.37	.000		-.0264	1.0147	.0221	-.0461
1 Y3	COM									
1 Y3	POW									
1 Y3	S									
1 Y3	GRO									
1 Y3	EXP									
1 Y3	LGS									

Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

## 9. Motivasi Kerja (Y<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y<sub>3</sub>)

### Curve Fit

MODEL: MOD\_9.

Independent Variable: Y2 Minimum value: -2.56

The independent variable contains non-positive values. Models LOGARITHMIC and POWER cannot be calculated.

Variable: Y3 Minimum value: -2.67523

This variable contains non-positive values. Log transform cannot be applied. Models COMPOUND, POWER, S, GROWTH, EXPONENTIAL and LGSTIC cannot be calculated.

Independent: Y2

Dependent	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	Upper bound	b0	b1	b2	b3
Y3	LIN	.677	147	307.89	.000		-4.E-16	.8227		
12 Y3	LOG									
Y3	INV	.049	147	7.51	.007		-.0387	.0752		
Y3	QUA	.678	146	153.44	.000		-.0267	.8262	.0269	
Y3	CUB	.679	145	102.06	.000		-.0393	.7776	.0427	.0243
1 Y3	COM									
1 Y3	POW									
1 Y3	S									
1 Y3	GRO									
1 Y3	EXP									
1 Y3	LGS									

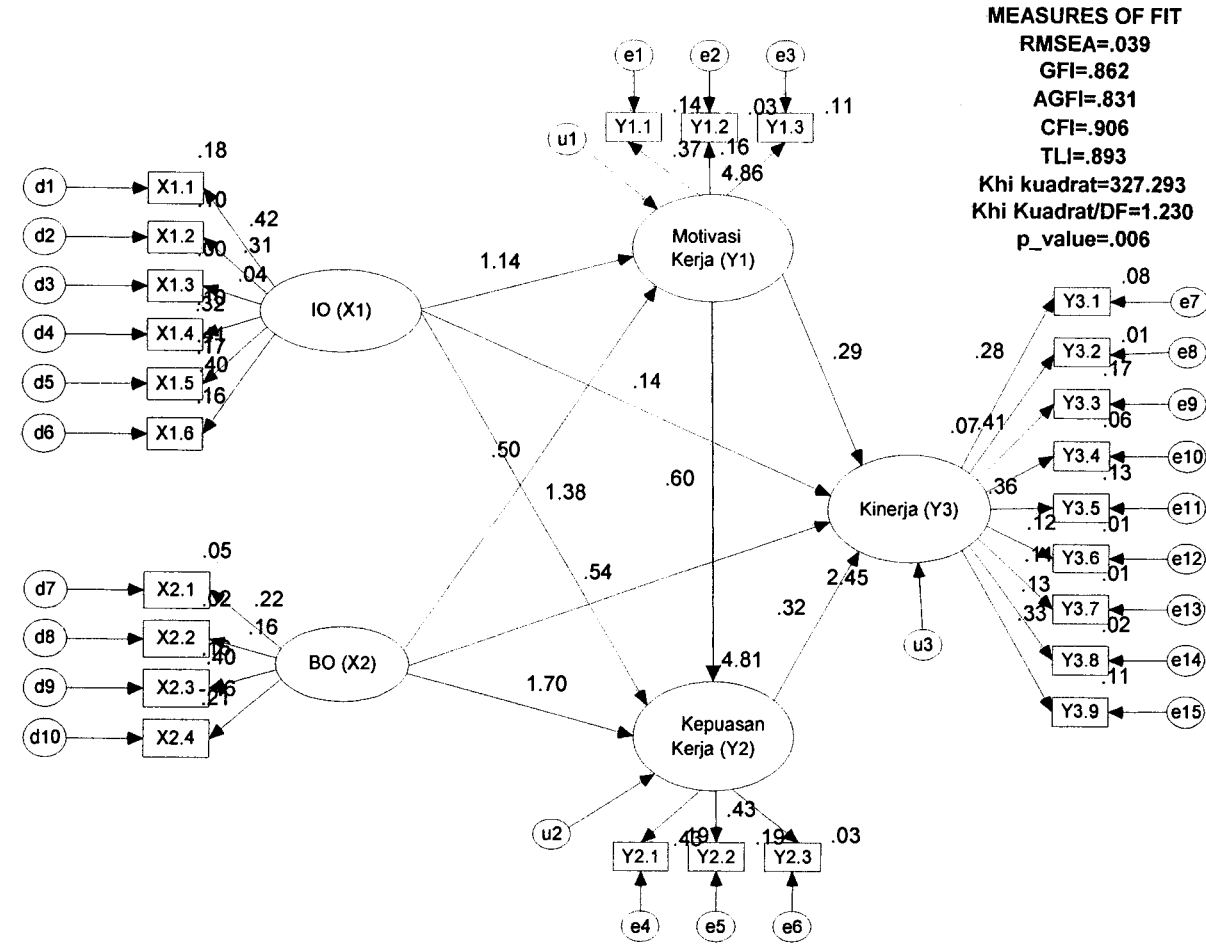
Notes:

1 Dependent variable has non-positive values; no equation estimated.

12 Independent variable has non-positive values.

Lampiran 8. : Hasil Analisis SEM

A. Tahap Awal



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi_Kerja (Y2) <--- IO (X1)	1.429	.344	4.154	***	par_22
Motivasi_Kerja (Y2) <--- BO (X2)	3.692	1.542	2.395	.017	par_25
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- BO (X2)	.823	.343	2.400	.016	par_9
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- IO (X1)	.900	.203	4.428	***	par_24
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.460	.090	5.138	***	par_27
Kinerja (Y3) <--- IO (X1)	.042	.040	1.034	.301	par_23
Kinerja (Y3) <--- BO (X2)	.330	.125	2.639	.008	par_26
Kinerja (Y3) <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.108	.026	4.128	***	par_28
Kinerja (Y3) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.090	.026	3.505	***	par_29
Y1.2 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.505	.121	4.168	***	par_1
Y3.1 <--- Kinerja (Y3)	1.000				
Y3.2 <--- Kinerja (Y3)	.421	.290	1.452	.146	par_2
Y3.3 <--- Kinerja (Y3)	2.453	.540	4.539	***	par_3
Y3.4 <--- Kinerja (Y3)	.974	.269	3.624	***	par_4
X1.3 <--- IO (X1)	.063	.132	.478	.633	par_5
X1.2 <--- IO (X1)	.727	.200	3.631	***	par_6
X1.1 <--- IO (X1)	1.000				
X2.3 <--- BO (X2)	1.459	.476	3.065	.002	par_7
X2.2 <--- BO (X2)	.625	.313	1.998	.046	par_8
X2.1 <--- BO (X2)	1.000				
X2.4 <--- BO (X2)	1.593	.504	-3.163	.002	par_10
X1.4 <--- IO (X1)	.663	.180	3.686	***	par_11
X1.5 <--- IO (X1)	.895	.203	4.399	***	par_12

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1.6	<--- IO (X1)	.966	.226	4.275	***	par_13
Y2.2	<--- Motivasi_Kerja (Y2)	.707	.106	6.649	***	par_14
Y1.1	<--- Kepuasan_Kerja (Y1)	1.000				
Y1.3	<--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.875	.149	5.862	***	par_15
Y2.1	<--- Motivasi_Kerja (Y2)	1.000				
Y2.3	<--- Motivasi_Kerja (Y2)	.301	.070	4.323	***	par_16
Y3.5	<--- Kinerja (Y3)	1.920	.442	4.340	***	par_17
Y3.6	<--- Kinerja (Y3)	.703	.310	2.266	.023	par_18
Y3.7	<--- Kinerja (Y3)	.497	.240	2.072	.038	par_19
Y3.8	<--- Kinerja (Y3)	.707	.297	2.385	.017	par_20
Y3.9	<--- Kinerja (Y3)	1.940	.463	4.191	***	par_21

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

	Estimate
Motivasi_Kerja (Y2) <--- IO (X1)	1.384
Motivasi_Kerja (Y2) <--- BO (X2)	1.700
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- BO (X2)	.497
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- IO (X1)	1.144
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.604
Kinerja (Y3) <--- IO (X1)	.145
Kinerja (Y3) <--- BO (X2)	.543
Kinerja (Y3) <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.294
Kinerja (Y3) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.320
Y1.2 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.161
Y3.1 <--- Kinerja (Y3)	.280
Y3.2 <--- Kinerja (Y3)	.072
Y3.3 <--- Kinerja (Y3)	.412
Y3.4 <--- Kinerja (Y3)	.238
X1.3 <--- IO (X1)	.035
X1.2 <--- IO (X1)	.312
X1.1 <--- IO (X1)	.424
X2.3 <--- BO (X2)	.397
X2.2 <--- BO (X2)	.157
X2.1 <--- BO (X2)	.223
X2.4 <--- BO (X2)	.458
X1.4 <--- IO (X1)	.318
X1.5 <--- IO (X1)	.415
X1.6 <--- IO (X1)	.396
Y2.2 <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.432
Y1.1 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.372
Y1.3 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.324
Y2.1 <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.430
Y2.3 <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.176
Y3.5 <--- Kinerja (Y3)	.358
Y3.6 <--- Kinerja (Y3)	.120
Y3.7 <--- Kinerja (Y3)	.108
Y3.8 <--- Kinerja (Y3)	.128
Y3.9 <--- Kinerja (Y3)	.325

**Modification Indices (Group number 1 - Default model)**

**Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
e14 <--> u1	4.052	-.022
e12 <--> e14	6.474	.061
d5 <--> e15	10.988	-.087
d5 <--> e12	6.587	-.076
d10 <--> e13	6.145	.042
d8 <--> d7	5.295	-.082
d9 <--> e11	4.328	.038

	M.I.	Par Change
d2 <--> e14	4.734	.070
d3 <--> d7	5.339	.080
e7 <--> e15	5.117	-.028
e3 <--> e14	6.230	.054
e2 <--> d7	4.290	.088
e2 <--> d8	5.941	-.095
e1 <--> e10	6.100	-.034

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

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

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

	M.I.	Par Change
Y3.9 <-- X1.5	10.150	-.178
Y3.9 <-- Y3.1	5.636	-.277
Y3.8 <-- Y3.6	6.568	.194
Y3.7 <-- Y2.3	5.291	.140
Y3.7 <-- X2.4	5.300	.150
Y3.6 <-- Y3.8	6.580	.218
Y3.6 <-- X1.5	7.291	-.170
Y3.6 <-- Y3.3	4.428	-.166
Y3.5 <-- X2.3	5.076	.135
X1.5 <-- Y3.9	8.645	-.268
X1.5 <-- Y3.6	5.684	-.222
X2.4 <-- Y3.7	4.966	.188
X2.1 <-- X2.2	5.246	-.203
X2.1 <-- X1.3	5.151	.212
X2.2 <-- X2.1	5.193	-.163
X2.2 <-- Y1.2	5.798	-.149
X1.2 <-- Y3.8	4.770	.246
X1.3 <-- X2.1	4.826	.152
Y3.4 <-- Y1.1	5.513	-.099
Y3.1 <-- Y3.9	5.773	-.105
Y1.3 <-- Y3.8	5.972	.186
Y1.2 <-- X2.1	4.489	.182
Y1.2 <-- X2.2	5.655	-.230
Y1.1 <-- Y3.4	6.190	-.230

**Model Fit Summary**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	59	327.293	266	.006	1.230
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	948.705	300	.000	3.162

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.030	.862	.831	.705
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.072	.586	.552	.541

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.655	.611	.910	.893	.906
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.887	.581	.803
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	61.293	19.495	111.276
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	648.705	559.497	745.513

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2.211	.414	.132	.752
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.410	4.383	3.780	5.037

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.039	.022	.053	.892
Independence model	.121	.112	.130	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	445.293	470.441	622.526	681.526
Saturated model	650.000	788.525	1626.283	1951.283
Independence model	998.705	1009.361	1073.803	1098.803

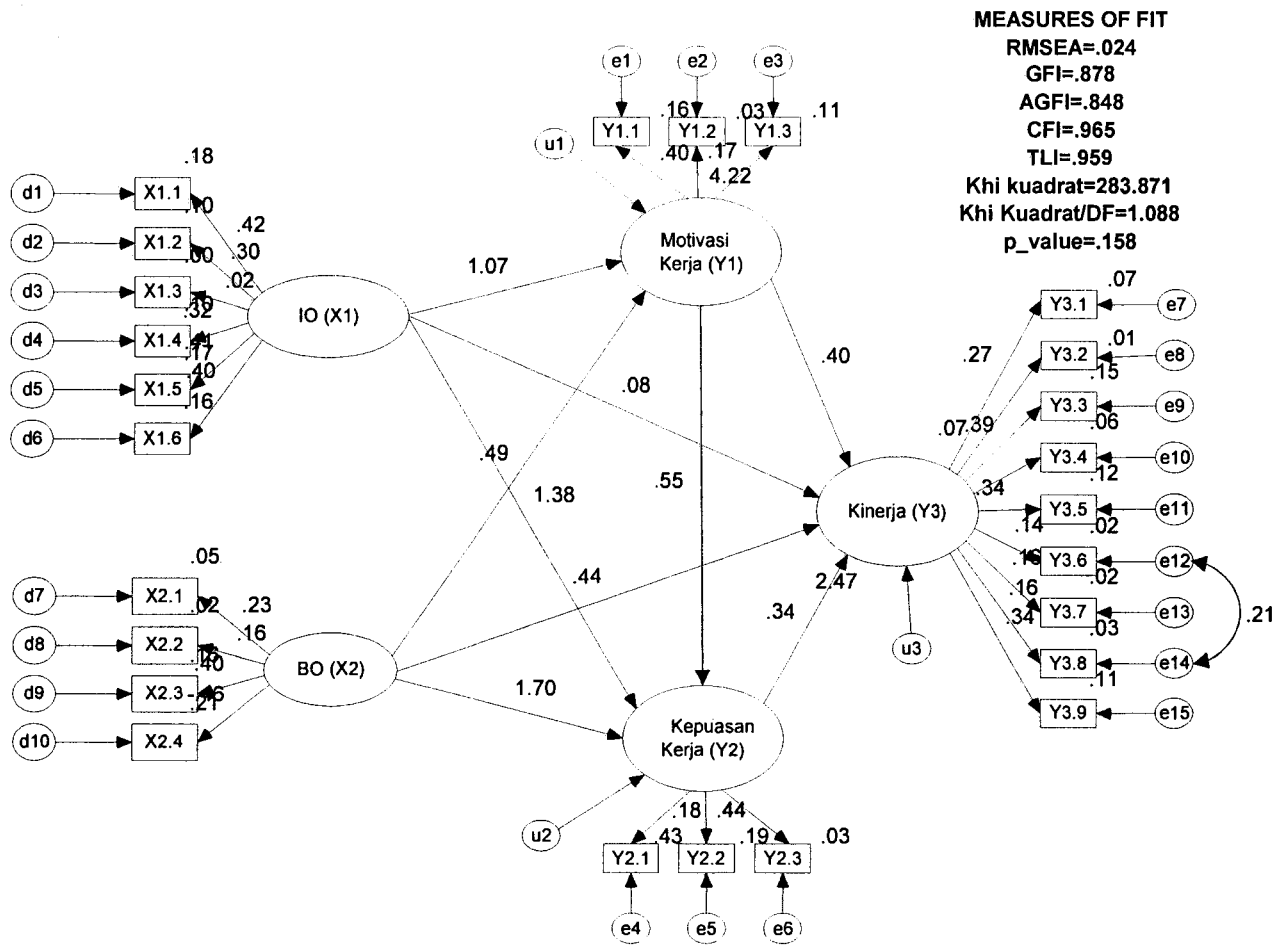
**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3.009	2.726	3.346	3.179
Saturated model	4.392	4.392	4.392	5.328
Independence model	6.748	6.145	7.402	6.820

**HOELTER**

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	138	146
Independence model	54	57

**B. Tahap Akhir**



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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
73	52.384	.001	.148
119	43.650	.012	.529
29	42.559	.016	.413
136	42.125	.017	.262
87	41.735	.019	.160
46	41.621	.020	.076
64	40.608	.025	.085
35	39.585	.032	.109
145	39.480	.033	.059
131	37.624	.050	.219
42	37.357	.053	.174
110	36.071	.071	.360
22	35.123	.086	.521
49	35.058	.087	.425
77	35.045	.087	.322
54	34.804	.092	.293
4	34.676	.094	.239
124	34.590	.096	.183
92	33.823	.112	.306

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
81	32.617	.141	.628
125	32.562	.142	.556
142	32.145	.154	.618
11	32.012	.158	.579
13	31.790	.164	.575
135	31.577	.171	.570
108	31.481	.174	.522
33	31.452	.174	.448
17	31.422	.175	.377
143	31.252	.181	.363
39	31.044	.188	.365
52	30.885	.193	.350
57	30.834	.195	.296
37	30.586	.203	.319
114	30.478	.207	.290
53	30.209	.217	.323
91	30.075	.222	.306
141	29.897	.228	.308
127	29.677	.237	.328
138	29.576	.241	.301
140	29.485	.244	.272
89	29.380	.248	.251
101	29.300	.252	.222
21	28.948	.266	.295
30	28.764	.274	.307
25	28.750	.275	.252
65	28.650	.279	.233
146	28.548	.283	.216
122	28.255	.296	.271
75	28.106	.303	.272
76	27.988	.308	.262
45	27.961	.310	.219
100	27.408	.336	.396
60	27.174	.347	.445
97	26.763	.368	.585
6	26.719	.370	.540
32	26.245	.395	.708
120	26.147	.400	.695
34	26.081	.403	.666
27	26.061	.404	.613
70	25.954	.410	.603
129	25.793	.419	.621
117	25.788	.419	.560
63	25.576	.430	.606
94	25.224	.450	.719
67	24.778	.475	.848
72	24.654	.482	.849
71	24.477	.492	.867
18	24.181	.509	.914
23	24.082	.515	.910
104	24.024	.518	.896
62	23.972	.521	.879
113	23.745	.534	.908
74	23.628	.541	.908
137	23.619	.541	.881
47	23.577	.544	.859
7	23.507	.548	.844
106	23.448	.551	.825
112	23.426	.553	.788
148	23.415	.553	.743
55	23.234	.564	.773
40	23.207	.565	.733
128	23.141	.569	.710
121	22.938	.581	.752



Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
28	22.790	.590	.768
116	22.741	.593	.738
123	22.627	.599	.738
96	22.451	.610	.767
98	22.247	.621	.806
1	22.200	.624	.778
36	22.181	.625	.734
130	22.112	.629	.712
103	22.014	.635	.703
78	22.001	.636	.650
56	21.540	.662	.815
19	21.511	.664	.779
61	21.496	.665	.732
2	21.496	.665	.673
3	21.300	.676	.714
5	21.280	.677	.663
99	21.274	.677	.601

**Assessment of normality (Group number 1)**

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y3.9	2.000	5.000	-.564	-2.809	1.103	2.748
Y3.8	2.000	5.000	.365	1.817	.186	.465
Y3.7	3.000	4.000	.970	4.832	-1.060	-2.641
Y3.6	2.000	5.000	.156	.777	-.680	-1.693
Y3.5	3.000	5.000	1.239	6.176	.524	1.306
Y2.1	2.000	5.000	.074	.370	-1.022	-2.546
Y2.2	2.000	5.000	-.092	-.457	-.572	-1.425
Y2.3	1.000	5.000	-.358	-1.786	.966	2.408
X1.6	1.000	5.000	-1.252	-6.240	2.112	5.261
X1.5	2.000	5.000	-.144	-.718	-.291	-.724
X1.4	1.000	5.000	-.756	-3.767	1.157	2.883
X2.4	2.000	5.000	.386	1.924	-.078	-.193
X2.1	1.000	4.000	-.035	-.175	-.330	-.821
X2.2	2.000	5.000	.016	.077	-.252	-.629
X2.3	2.000	5.000	-.232	-1.155	-.569	-1.418
X1.1	1.000	5.000	-.747	-3.721	.534	1.331
X1.2	1.000	5.000	-.839	-4.182	1.571	3.914
X1.3	2.000	5.000	-.236	-1.175	-.519	-1.293
Y3.4	2.000	5.000	1.325	6.602	5.236	13.047
Y3.3	2.000	5.000	-.313	-1.561	.294	.734
Y3.2	2.000	5.000	.582	2.900	.477	1.189
Y3.1	2.000	4.000	1.550	7.724	3.443	8.578
Y1.3	1.000	5.000	-.359	-1.789	.349	.869
Y1.2	1.000	5.000	-.452	-2.252	.512	1.276
Y1.1	1.000	4.000	-.870	-4.336	.865	2.155
Multivariate					14.610	2.427

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

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Motivasi_Kerja (Y2) <--- IO (X1)	1.422	.336	4.226	***	par_22
Motivasi_Kerja (Y2) <--- BO (X2)	3.627	1.482	2.447	.014	par_25
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- BO (X2)	.851	.339	2.514	.012	par_9
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- IO (X1)	.907	.204	4.447	***	par_24
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.455	.090	5.023	***	par_27
Kinerja (Y3) <--- IO (X1)	.022	.037	.590	.555	par_23
Kinerja (Y3) <--- BO (X2)	.251	.101	2.500	.012	par_26
Kinerja (Y3) <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.132	.031	4.305	***	par_28
Kinerja (Y3) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.093	.025	3.749	***	par_29
Y1.2 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.494	.119	4.160	***	par_1
Y3.1 <--- Kinerja (Y3)	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y3.2	<--- Kinerja (Y3)	.446	.291	1.533	.125	par_2
Y3.3	<--- Kinerja (Y3)	2.441	.544	4.486	***	par_3
Y3.4	<--- Kinerja (Y3)	1.029	.277	3.711	***	par_4
X1.3	<--- IO (X1)	.029	.130	.221	.825	par_5
X1.2	<--- IO (X1)	.713	.197	3.612	***	par_6
X1.1	<--- IO (X1)	1.000				
X2.3	<--- BO (X2)	1.447	.454	3.185	.001	par_7
X2.2	<--- BO (X2)	.629	.298	2.110	.035	par_8
X2.1	<--- BO (X2)	1.000				
X2.4	<--- BO (X2)	1.517	.462	3.281	.001	par_10
X1.4	<--- IO (X1)	.663	.178	3.718	***	par_11
X1.5	<--- IO (X1)	.948	.205	4.634	***	par_12
X1.6	<--- IO (X1)	.972	.225	4.327	***	par_13
Y2.2	<--- Motivasi_Kerja (Y2)	.718	.107	6.682	***	par_14
Y1.1	<--- Kepuasan_Kerja (Y1)	1.000				
Y1.3	<--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.864	.145	5.949	***	par_15
Y2.1	<--- Motivasi_Kerja (Y2)	1.000				
Y2.3	<--- Motivasi_Kerja (Y2)	.306	.069	4.402	***	par_16
Y3.5	<--- Kinerja (Y3)	1.906	.444	4.288	***	par_17
Y3.6	<--- Kinerja (Y3)	.829	.324	2.557	.011	par_18
Y3.7	<--- Kinerja (Y3)	.719	.263	2.738	.006	par_19
Y3.8	<--- Kinerja (Y3)	.934	.320	2.916	.004	par_20
Y3.9	<--- Kinerja (Y3)	2.097	.482	4.349	***	par_21

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

	Estimate
Motivasi_Kerja (Y2) <--- IO (X1)	1.376
Motivasi_Kerja (Y2) <--- BO (X2)	1.705
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- BO (X2)	.486
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- IO (X1)	1.068
Kepuasan_Kerja (Y1) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.553
Kinerja (Y3) <--- IO (X1)	.079
Kinerja (Y3) <--- BO (X2)	.437
Kinerja (Y3) <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.401
Kinerja (Y3) <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.344
Y1.2 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.170
Y3.1 <--- Kinerja (Y3)	.268
Y3.2 <--- Kinerja (Y3)	.073
Y3.3 <--- Kinerja (Y3)	.393
Y3.4 <--- Kinerja (Y3)	.241
X1.3 <--- IO (X1)	.016
X1.2 <--- IO (X1)	.304
X1.1 <--- IO (X1)	.421
X2.3 <--- BO (X2)	.399
X2.2 <--- BO (X2)	.160
X2.1 <--- BO (X2)	.227
X2.4 <--- BO (X2)	.445
X1.4 <--- IO (X1)	.316
X1.5 <--- IO (X1)	.438
X1.6 <--- IO (X1)	.396
Y2.2 <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.436
Y1.1 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.402
Y1.3 <--- Kepuasan_Kerja (Y1)	.343
Y2.1 <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.428
Y2.3 <--- Motivasi_Kerja (Y2)	.178
Y3.5 <--- Kinerja (Y3)	.341
Y3.6 <--- Kinerja (Y3)	.136
Y3.7 <--- Kinerja (Y3)	.149
Y3.8 <--- Kinerja (Y3)	.162
Y3.9 <--- Kinerja (Y3)	.337

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
IO (X1)	.113	.042	2.660	.008	par_35
BO (X2)	.027	.017	1.523	.128	par_36
u2	.457	.122	3.759	***	par_37
u1	.262	.052	5.023	***	par_38
u3	.013	.005	2.799	.005	par_39
e1	.422	.056	7.527	***	par_40
e2	.672	.077	8.753	***	par_41
e3	.454	.056	8.060	***	par_42
e7	.114	.013	8.900	***	par_43
e8	.321	.037	8.634	***	par_44
e9	.286	.032	8.908	***	par_45
e10	.151	.017	8.867	***	par_46
d3	.369	.043	8.603	***	par_47
d2	.564	.065	8.692	***	par_48
d1	.524	.061	8.568	***	par_49
d9	.293	.036	8.140	***	par_50
d8	.400	.046	8.669	***	par_51
d7	.490	.056	8.679	***	par_52
d10	.247	.032	7.765	***	par_53
d4	.446	.051	8.690	***	par_54
d5	.428	.051	8.464	***	par_55
d6	.573	.066	8.618	***	par_56
e6	.344	.039	8.761	***	par_57
e5	.265	.034	7.771	***	par_58
e4	.538	.069	7.848	***	par_59
e11	.243	.027	8.948	***	par_60
e12	.319	.037	8.703	***	par_61
e13	.201	.023	8.724	***	par_62
e14	.283	.032	8.742	***	par_63
e15	.301	.033	9.023	***	par_64

**Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)**

	BO (X2)	IO (X1)	Motivasi_Kerja (Y2)	Kepuasan_Kerja (Y1)	Kinerja (Y3)
Motivasi_Kerja (Y2)	1.705	1.376	.000	.000	.000
Kepuasan_Kerja (Y1)	1.429	1.829	.553	.000	.000
Kinerja (Y3)	1.596	1.286	.566	.401	.000
Y3.9	.538	.433	.191	.135	.337
Y3.8	.259	.209	.092	.065	.162
Y3.7	.238	.191	.084	.060	.149
Y3.6	.218	.175	.077	.055	.136
Y3.5	.544	.438	.193	.137	.341
Y2.1	.729	.588	.428	.000	.000
Y2.2	.743	.600	.436	.000	.000
Y2.3	.303	.245	.178	.000	.000
X1.6	.000	.396	.000	.000	.000
X1.5	.000	.438	.000	.000	.000
X1.4	.000	.316	.000	.000	.000
X2.4	.445	.000	.000	.000	.000
X2.1	.227	.000	.000	.000	.000
X2.2	.160	.000	.000	.000	.000
X2.3	.399	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.421	.000	.000	.000
X1.2	.000	.304	.000	.000	.000
X1.3	.000	.016	.000	.000	.000
Y3.4	.385	.310	.136	.097	.241
Y3.3	.628	.506	.222	.158	.393
Y3.2	.117	.094	.042	.029	.073
Y3.1	.428	.345	.152	.108	.268
Y1.3	.491	.628	.190	.343	.000
Y1.2	.242	.310	.094	.170	.000
Y1.1	.575	.736	.222	.402	.000

**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	BO (X2)	IO (X1)	Motivasi_Kerja (Y2)	Kepuasan_Kerja (Y1)	Kinerja (Y3)
Motivasi_Kerja (Y2)	1.705	1.376	.000	.000	.000
Kepuasan_Kerja (Y1)	.486	1.068	.553	.000	.000
Kinerja (Y3)	.437	.079	.344	.401	.000
Y3.9	.000	.000	.000	.000	.337
Y3.8	.000	.000	.000	.000	.162
Y3.7	.000	.000	.000	.000	.149
Y3.6	.000	.000	.000	.000	.136
Y3.5	.000	.000	.000	.000	.341
Y2.1	.000	.000	.428	.000	.000
Y2.2	.000	.000	.436	.000	.000
Y2.3	.000	.000	.178	.000	.000
X1.6	.000	.396	.000	.000	.000
X1.5	.000	.438	.000	.000	.000
X1.4	.000	.316	.000	.000	.000
X2.4	.445	.000	.000	.000	.000
X2.1	.227	.000	.000	.000	.000
X2.2	.160	.000	.000	.000	.000
X2.3	.399	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.421	.000	.000	.000
X1.2	.000	.304	.000	.000	.000
X1.3	.000	.016	.000	.000	.000
Y3.4	.000	.000	.000	.000	.241
Y3.3	.000	.000	.000	.000	.393
Y3.2	.000	.000	.000	.000	.073
Y3.1	.000	.000	.000	.000	.268
Y1.3	.000	.000	.000	.343	.000
Y1.2	.000	.000	.000	.170	.000
Y1.1	.000	.000	.000	.402	.000

**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	BO (X2)	IO (X1)	Motivasi_Kerja (Y2)	Kepuasan_Kerja (Y1)	Kinerja (Y3)
Motivasi_Kerja (Y2)	.000	.000	.000	.000	.000
Kepuasan_Kerja (Y1)	.942	.761	.000	.000	.000
Kinerja (Y3)	1.159	1.207	.222	.000	.000
Y3.9	.538	.433	.191	.135	.000
Y3.8	.259	.209	.092	.065	.000
Y3.7	.238	.191	.084	.060	.000
Y3.6	.218	.175	.077	.055	.000
Y3.5	.544	.438	.193	.137	.000
Y2.1	.729	.588	.000	.000	.000
Y2.2	.743	.600	.000	.000	.000
Y2.3	.303	.245	.000	.000	.000
X1.6	.000	.000	.000	.000	.000
X1.5	.000	.000	.000	.000	.000
X1.4	.000	.000	.000	.000	.000
X2.4	.000	.000	.000	.000	.000
X2.1	.000	.000	.000	.000	.000
X2.2	.000	.000	.000	.000	.000
X2.3	.000	.000	.000	.000	.000
X1.1	.000	.000	.000	.000	.000
X1.2	.000	.000	.000	.000	.000
X1.3	.000	.000	.000	.000	.000
Y3.4	.385	.310	.136	.097	.000
Y3.3	.628	.506	.222	.158	.000
Y3.2	.117	.094	.042	.029	.000
Y3.1	.428	.345	.152	.108	.000
Y1.3	.491	.628	.190	.000	.000
Y1.2	.242	.310	.094	.000	.000
Y1.1	.575	.736	.222	.000	.000

**Modification Indices (Group number 1 - Default model)****Covariances: (Group number 1 - Default model)**

	M.I.	Par Change
d5 <--> e12	4.526	-.059
d10 <--> e11	4.137	.033
d3 <--> e13	4.482	-.046
d3 <--> d7	5.207	.078
e7 <--> e15	5.343	-.028

**Variances: (Group number 1 - Default model)**

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

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

	M.I.	Par Change
Y3.9 <-- Y3.1	5.969	-.271
Y3.7 <-- Y2.3	4.574	.127
Y3.7 <-- X1.3	4.520	-.124
Y3.6 <-- X1.5	5.815	-.149
Y3.6 <-- Y3.3	4.483	-.163
Y3.5 <-- X2.3	4.688	.131
Y2.3 <-- Y3.7	4.057	.195
X1.5 <-- Y3.6	5.434	-.208
X2.1 <-- X2.2	5.213	-.201
X2.1 <-- X1.3	5.105	.210
X1.2 <-- Y3.8	4.035	.227
X1.3 <-- X2.1	4.749	.151
Y3.1 <-- Y3.9	5.587	-.104

**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	64	283.871	261	.158	1.088
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	948.705	300	.000	3.162

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.029	.878	.848	.705
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.072	.586	.552	.541

**Baseline Comparisons**

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.701	.656	.967	.959	.965
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.870	.610	.839
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	22.871	.000	67.831
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	648.705	559.497	745.513

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.918	.155	.000	.458
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	6.410	4.383	3.780	5.037

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.024	.000	.042	.995
Independence model	.121	.112	.130	.000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	411.871	439.150	604.123	668.123
Saturated model	650.000	788.525	1626.283	1951.283
Independence model	998.705	1009.361	1073.803	1098.803

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.783	2.628	3.087	2.967
Saturated model	4.392	4.392	4.392	5.328
Independence model	6.748	6.145	7.402	6.820

**HOELTER**

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	157	166
Independence model	54	57



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286 ☎ (031) 5023715, 5020170, Fax. (031) 5030076  
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor : 1074 /J03.4/PP/2007

23 Mei 2007

Lamp :  
Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth.

Guna penulisan penelitian untuk Disertasi peserta Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi angkatan tahun 2005/2006 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Hermawan  
Nim : 090515759 - D  
Judul : PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA SERTA KINERJA PEJABAT STRUKTURAL PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTA NEGARA

Promotor : Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE  
Ko-Promotor : Prof.Budiman Chr,Drs,Ec,MA,Ph.D

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.



**Prof. Dr. Laba Mahaputra, drh, M.Sc.**  
NIP. 130687550



**PEMERINTAH KABUPATEN KUTAI KARTANEGARA**  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT**  
Jalan Drs. Awang Sabran, Bc.Hk. No.G.3 Telp.(0541) 661518 Fax 662602  
**TENGGARONG 75515**

**SURAT PEMBERITAHUAN PENELITIAN**

Nomor : 070 / 504 / BKBPL - 3.1/ VII/ 2007

- MEMBACA** : Surat dari Universitas Airlangga Program Pasca Sarjana Tanggal 23 Mei 2007 Nomor ; 1074/JO3.4/PP/2007 Perihal Izin Melakukan Penelitian.
- MENGINGAT** : 1. Kepmendagri No. SD. 6/ 2 /12 Tanggal 5 Juli 1972 tentang Kegiatan Riset dan Survey.  
2. Keputusan Dirjen Sosial Politik No. 14 Tahun 1981 tentang Penerbitan Surat Pemberitahuan Penelitian ( SPP ).  
3. Undang – Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.  
4. Peida. No. 20 Tahun 2001 Tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kesbanglinmas Kabupaten Kutai Kartanegara.  
5. Kepondagri No. 40 Tahun 2001 Tanggal 22 April 2001 tentang Uraian Tugas Sub Bagian , Seksi dan Sub bidang dilingkungan Depdagri.  
6. Kemendagri No. 9A Tahun 2002 Tanggal 22 April 2002 Tentang Uraian Tugas Sub Bagian dan Seksi dilingkungan Direktorat Jendral Kesatuan Bangsa Departemen Dalam Negeri.  
7. Uraian Tugas dan Fungsi Badan Kesbanglinmas Kabupaten Kutai Kartanegara..
- MEMPERHATIKAN** : Surat Pengantar dari Universitas Airlangga Program Pasca Sarjana.

**MEMBERITAHUKAN BAHWA :**

- Nama** : **Ir.H.Hermawan.M.SI**
- Tempat Tanggal Lahir** : Samarinda, 08 September 1963
- Alamat** : Jl.Mada Ningrat No.19 Tenggarong
- Pekerjaan** : Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- Kebangsaan** : Indonesia
- Judul / Mengenai** : “ Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta Kinerja Pejabat Struktural Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara “
- Daerah Penelitian** : Dinas,Badan,Kantor di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Kartanegara
- Lamanya** : 6 (enam) Bulan Mulai 26 Juli 2007 s/d 26 Januari 2008
- Pengikut/Peserta** : 1. Moh.Dahlan.SE  
2. Noor Ramsyah  
3. Herry Imam Sujari.S.Hut  
4. Evansyah.SE
- Peranggung Jawab** : An. As. Direktur Bidang Akademi ( Prof. Dr. Laba MahaPutra drh. M.Sc )
- Sponsor** :
- Maksud & Tujuan** : Izin Melakukan Penelitian Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi.

Dengan ketentuan .....

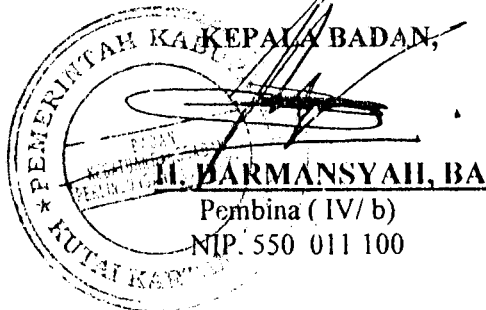


Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Sebelum melakukan penelitian supaya melaporkan kedatangannya kepada Camat dan Lurah / Kepala Desa yang bersangkutan ;
2. Tidak dibenarkan melakukan yang tidak sesuai / tidak ada kaitannya dengan judul penelitian ;
3. Harus mentaati semua ketentuan yang berlaku serta mengindahkan adat istiadat setempat ;
4. Apabila masa berlaku Surat Pemberitahuan Penelitian ini berakhir, sedangkan pelaksanaan penelitian belum selesai perpanjangan penelitian harus diajukan kepada instansi pemohon ;
5. Surat Pemberitahuan ini akan dicabut kembali dan dinyatakan tidak berlaku, apabila ternyata pemegang Surat Pemberitahuan Penelitian tidak mentaati / mengingaukan ketentuan-ketentuan seperti tersebut di atas ;
6. Setelah selesai penelitian agar menyampaikan laporan kepada Bupati Kutai Kartanegara Up. Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kutai Kartanegara;

Dikeluarkan di : TENGGARONG

Pada Tanggal : 26 Juli 2007



Tembusan Kepada Yth.

1. Gubernur Cq. Badan Kesbanglinmas Prop. Kaltim (sebagai laporan ) di - Samarinda.
2. Bupati Kutai Kartanegara ( sebagai laporan ) di- Tenggarong.
3. Balitbangda Kutai Kartanegara di - Tenggarong
4. Dinas, Badan Kantor di lingkungan Pemerintah Kab. KuKar di- Tenggarong.
5. Universitas Airlangga, Program pasca Sarjana di- Surabaya
6. Yang Bersangkutan
7. Peringgal

