

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PUBLIK  
(Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)**

ARTIKEL ILMIAH

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu*



*Oleh:*

**MUHAMMAD KURNIAWAN**

**2008/05319**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2013**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PUBLIK**

*(Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci)*

Oleh :

**MUHAMMAD KURNIAWAN**

**05319 / 2008**

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode September 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

Padang, Agustus 2013

**Pembimbing I**



**Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**  
NIP. 19730213 199903 1 003

**Pembimbing II**



**Charoline Cheisvivanny SE, M.Ak**  
NIP. 19801019 200604 2 002

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PUBLIK**  
(Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci)

**Muhammad Kurniawan**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email : [muhammad\\_kurniawan21@yahoo.com](mailto:muhammad_kurniawan21@yahoo.com)

**ABSTRACT**

*This study was aimed to determine the effect of (1) organization commitment, (2) organization culture, and (3) job satisfaction toward the performance of public organization.*

*This study was causative. The populations were all working units (SKPD) in Kerinci regency. Technique in taking sampling was a total sampling method and obtained 60 SKPDs. Type of data used was subject data and the data source used was primary data. Data collection method used was by using questionnaires. The analysis used was multiple regression analysis.*

*The results concluded that: (1) organization commitment had a significant positive effect on the performance of public organizations, where  $t_{count} > t_{table}$  is  $3.857 > 1.655$  (sig  $0.000 < 0.05$ ), which means that  $H_1$  is accepted, (2) organizational culture had positive significant effect on performance of public organizations, where  $t_{count} > t_{table}$  is  $3.350 > 1.655$  (sig  $0.001 < 0.05$ ), which means that  $H_2$  is accepted, (3) job satisfaction had a positive significant effect on the performance of public organizations, where  $t_{count} > t_{table}$  is  $2.730 > 1.655$  (sig  $0.007 < 0.05$ ), which means  $H_3$  is accepted.*

*Suggestions in this study were: (1) it's better for the leader / head of every SKPDs gave continuous attention, delegates of authority, a chance for employees to use their skills and expertise maximally, and the need for a clear duties and function every employee to avoid the dual role of each employee and reduce the occurrence of fraud in carrying out the task, this way will make the performance of public organization could be better, (2) further research is expected to expand the population and carry out at different locations so that study results can be generalized further.*

**Key words:** *Organization commitment, organization culture, job satisfaction, performance of public organization*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik, (2) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik, (3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kabupaten Kerinci. Teknik pengambilan sampelnya adalah metode *total sampling* dan diperoleh 60 SKPD. Jenis data yang digunakan adalah data subyek, dan sumber data yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa: (1) komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,857 > 1,655$  (sig  $0,000 < 0,05$ ) yang berarti  $H_1$  diterima, (2) budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,350 > 1,655$  (sig  $0,001 < 0,05$ ) yang berarti  $H_2$  diterima, (3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik, dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,730 > 1,655$  (sig  $0,007 < 0,05$ ) yang berarti  $H_3$  diterima.

Saran dalam penelitian ini adalah: (1) Sebaiknya pimpinan/kepala bagian SKPD memberikan perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal, dan perlunya pemisahan tugas yang jelas dari pelaksana anggaran untuk menghindari adanya peran ganda pada masing-masing pegawai sehingga meminimalisir terjadinya peristiwa kecurangan dalam melaksanakan tugas, dengan begini kinerja instansi dapat menjadi lebih baik, (2) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi dan dilakukan pada lokasi yang berbeda sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi lagi.

**Kata Kunci:** Komitmen organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja organisasi publik

## 1. PENDAHULUAN

Otonomi daerah yang seluas-luasnya yang dilaksanakan tahun 2001 membawa dampak pada berbagai aspek kehidupan di daerah, termasuk reformasi manajemen keuangan daerah. Jadi paling tidak ada dua alasan mengapa reorientasi di bidang ini diperlukan: 1) Pelimpahan berbagai wewenang dan urusan kepada daerah akan mengakibatkan manajemen keuangan daerah menjadi semakin kompleks, 2) Tuntutan publik akan pemerintahan yang baik (*Good Governance*) memerlukan adanya perubahan paradigma dan prinsip-prinsip manajemen keuangan daerah baik pada tahap penganggaran, implementasi maupun pertanggungjawaban.

Adanya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang diperkuat dengan PP Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa dalam pelaporan keuangan harus disertakan informasi mengenai kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai oleh pengguna anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan.

Sebagai bagian dari organisasi sektor publik, kinerja instansi pemerintah banyak menjadi sorotan akhir-akhir ini, terutama sejak timbulnya iklim yang lebih demokratis dalam pemerintahan. Rakyat mulai mempertanyakan akan nilai yang mereka peroleh atas pelayanan yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Walau anggaran rutin dan pembangunan yang dikeluarkan oleh pemerintah semakin banyak, nampaknya masyarakat belum puas atas dasar kualitas pelayanan yang diberikan.

Di samping itu, selama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Padahal aparatur pemerintah merupakan orang yang dipercaya dan diberi mandat oleh negara dan rakyat untuk mengelola pemerintahnya guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, efektivitasnya harus diukur berdasarkan

sejauh mana kemampuan pemerintah meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam melaksanakan hak dan kewajiban yang diamanatkan rakyat, pemerintah harus mempunyai rencana yang matang dalam mencapai tujuan. Salah satu tugas pemerintah dalam keuangan adalah membuat rencana keuangan yang dituangkan dalam anggaran (Abdul, 2002). Anggaran pada sektor publik terkait dengan proses penentuan jumlah alokasi dana untuk tiap-tiap program dan aktivitas dalam satuan moneter yang menggunakan dana milik rakyat (Mardiasmo, 2009).

Anggaran digunakan untuk mengendalikan biaya dan menentukan bidang-bidang masalah dalam organisasi tersebut dengan membandingkan hasil kinerja yang telah di anggarkan secara periodik. Agar anggaran itu tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan, pegawai dan pimpinan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi (Dedi, 2007). Untuk mencegah dampak disfungsional anggaran tersebut, kontribusi terbesar dari kegiatan penganggaran terjadi jika semua pihak diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran, semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran, akan semakin meningkatkan kinerja.

Menurut Indra (2006), kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi

finansial tetapi juga informasi non finansial. Peningkatan pengukuran kinerja bila dilihat dari proses pembandingan industri yang berkaitan dengan struktur pengendalian, dapat dikembangkan dengan beberapa cara seperti arbitrase dan persentase keluaran (output) dibandingkan dengan masukan (input) yang telah dikeluarkan (Mardiasmo, 2009).

Dalam konteks organisasi publik, kinerja adalah suatu ukuran prestasi/ hasil dalam mengelola dan menjalankan suatu organisasi dimana berhubungan dengan segala hal yang akan, sedang dan telah dilakukan organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja organisasi publik penting dilakukan karena berguna sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut agar lebih baik lagi di masa yang akan datang. Mardiasmo (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud, yaitu: (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban organisasi publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Siagian (2002), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Beberapa faktor di antaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Hal ini mengingat karena beberapa faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Maka dari itu dibutuhkan komitmen organisasi untuk mewujudkannya. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rizki (2011), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu organisasi mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Dimana loyalitas, keterlibatan, dan penerimaan terkait dengan kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah dalam Rommy (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh sebab itu, apabila komitmen organisasinya baik, maka kinerja organisasi akan baik pula.

Faktor yang tidak kalah penting berpengaruh pada kinerja organisasi selain komitmen organisasi adalah budaya organisasi. Dalam organisasi tentunya banyak faktor yang mempengaruhi seseorang untuk mencapai tujuannya, sedangkan jalannya organisasi dipengaruhi oleh perilaku banyak individu yang memiliki kepentingan masing-masing. Oleh sebab itu, budaya organisasi sangat penting, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi. Kebiasaan tersebut mengatur tentang norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh para anggota organisasi, sehingga menghasilkan budaya yang produktif. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Triguno (2000) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah campuran nilai-nilai kepercayaan dan norma-norma yang ditetapkan sebagai pola perilaku dalam suatu organisasi. Menurut Nawawi (2003) yang dikutip dari Cushway B dan Lodge D, mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi. Dari berbagai definisi budaya organisasi yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua

anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono dan Kompyurini (2008), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi, sehingga jika budaya organisasinya baik maka anggota organisasinya adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dan apabila anggotanya baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi akan menjadi baik dan berkualitas juga.

Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja anggota. Kepuasan kerja anggota merupakan hal yang bersifat individual tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins, 1998). Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kreitner & Kinicki (2005) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan As'ad (2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri. Sehingga dapat disimpulkan, kepuasan kerja adalah perasaan dari individu terhadap pekerjaan, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama anggota dalam sebuah organisasi.

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Kepuasan kerja anggota adalah salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, sehingga kepuasan kerja anggota mempengaruhi kinerja unit secara keseluruhan. Sejalan dengan pendapat Handoko (1997: 122) yang menyatakan

bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para anggota dalam memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini nampak dalam sikap positif anggota terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh Abdulloh dalam Rizki (2011) berkesimpulan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Oleh sebab itu, apabila seorang individu memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Penelitian mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, seperti komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja akan dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci, karena sesuai dengan hasil penilaian yang dilakukan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci merupakan salah satu kabupaten/kota yang mampu melaksanakan penilaian kinerja organisasi publik secara baik. Pemerintah Daerah Kab. Kerinci juga terus berupaya untuk dapat terus meningkatkan kinerja pemerintahannya. Laporan pertanggungjawaban tahun anggaran 2010 menyebutkan bahwa capaian kinerja instansi Pemerintah Daerah Kab. Kerinci dilaporkan sebesar 95,34% dengan realisasi belanja daerah sebesar 91,34%. Harusnya dengan capaian kinerja yang tinggi ini memberikan dampak pada perkembangan dan pemerataan pembangunan di Kabupaten Kerinci. Tetapi faktanya perkembangan dan pemerataan pembangunan di Kabupaten Kerinci kurang tercapai. Berdasarkan data tersebut, apakah capaian kinerja instansi yang lebih besar daripada realisasi belanjanya dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik tersebut di Kabupaten Kerinci.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berhubungan dengan komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja instansi Pemerintahan Daerah. Adapun judul penelitian yang diambil adalah **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci”**.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah memperoleh data, mendeskripsikan dan melihat:

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci.

Selain tujuan yang hendak dicapai tersebut, penulis juga berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat:

1. Bagi Akademisi  
Diharap dapat menambah wawasan pemikiran dalam hal akuntansi khususnya pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja instansi pemerintahan daerah.
2. Bagi Pemerintah Daerah  
Diharap penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pemerintah daerah Kabupaten Kerinci dalam menjalankan fungsi pemerintahan, khususnya dalam hal kinerja Pemerintah daerah agar dapat lebih terus ditingkatkan.
3. Bagi Pihak Lain yang Terkait dan Penelitian Selanjutnya  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna bagi pihak-pihak lain yang bersangkutan dan penelitian selanjutnya di kabupaten atau kota lain di seluruh Indonesia, dan kegunaan tersebut dapat berdampak baik bersifat praktis maupun teoritis.

## 2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Kinerja Organisasi Publik

Kinerja (performance) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsun, 2006). Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukur.

Pabundu (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan proses penilaian atau evaluasi terhadap prestasi kerja dalam suatu organisasi.

Sedangkan menurut Indra (2006), kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Daftar apa yang ingin dicapai tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Mardiasmo, 2004). Sedangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: Per/09/M.PAN/5/2007, “pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan

menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan”. Mardiasmo (2004) menyebutkan bahwa ada tiga maksud dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik, yaitu: (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Definisi di atas dapat diambil kesimpulan kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Setidaknya ada empat elemen kinerja, yaitu (1) hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok; (2) dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang tersebut; (3) pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang ditetapkan; (4) pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum (Lijan, 2006).

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi publik menurut Siagian (2002), yaitu: kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi.

Elemen yang terdapat dalam indikator kinerja menurut Indra (2006) antara lain :

#### 1. Indikator Masukan (*Input*)

Indikator masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Input sebagai langkah awal dari penyusunan indikator kinerja pemerintah dimulai dari rencana program tahunan, dalam penentuan kegiatan pemerintah memerlukan data dan

informasi serta setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal. Perencanaan awal melihat bagaimana cara mencapai suatu tujuan.

#### 2. Indikator Keluaran (*Output*)

Indikator keluaran adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik. Penerapan indikator output merefleksikan bagaimana organisasi melihat kejelasan dan ketelitian pegawai dalam melaksanakan program kerja, serta memaparkan seberapa besar rencana yang berhasil dilaksanakan.

#### 3. Indikator Hasil (*Outcome*)

Indikator hasil adalah segala segala suatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Hasil dari suatu perencanaan diharapkan dapat menilai kualitas hasil program kerja yang sesuai dengan sasaran dan tujuan.

#### 4. Indikator Manfaat (*Benefit*)

Indikator manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Sesuai dengan proses yang berkelanjutan sampai pada menetapkan indikator yang paling relevan dan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu pelaksanaan kebijakan dan program kerja, serta adanya pemantauan langsung terhadap pelaksanaan program.

#### 5. Indikator Dampak (*Impact*)

Indikator dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah diterapkan. Peningkatan pengendalian dalam pelaksanaan program akan menjamin pola pertanggungjawaban di organisasi. Penetapan indikator *impacts* menentukan kinerja pelaksanaan program yang lebih baik dan kompeten.

### **Komitmen Organisasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola SDM. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan kinerja yang akan dicapai organisasi.

Dalam dunia kerja komitmen karyawan memiliki pengaruh yang sangat penting, bahkan ada beberapa organisasi yang berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang jabatan/posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan kerja. Setiap pegawai memiliki dasar dan perilaku yang berbeda tergantung pada komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan melakukan usaha yang maksimal dan keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan melakukan usaha yang tidak maksimal dengan keadaan terpaksa.

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya

Selanjutnya menurut Aranya *et.al* dalam Prasetyono dan Kompyurini (2007) mendefinisikan komitmen sebagai:

1. Keyakinan dan penerimaan tujuan dan nilai organisasi.
2. Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi.
3. Hasrat untuk menjaga keanggotaan organisasi.

Argyris dalam Sukarno dan Prasetyohadi (2004) membagi komitmen menjadi dua, yaitu komitmen internal dan komitmen eksternal. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan pada alasan dan motivasi yang dimiliki. Komitmen eksternal dibentuk oleh

lingkungan kerja, yang muncul karena adanya tuntutan terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh para karyawan.

Usaha untuk menjelaskan rahasia kesuksesan bisnis bahwa cara terbaik untuk memotivasi orang-orang mencapai komitmen penuh pada nilai-nilai organisasi adalah melalui kepemimpinan (*leadership*) dan keterlibatan. Pendekatan ini seringkali disebut pendekatan *Heart and Minds* (Armstrong, 1999).

Pendekatan untuk menjelaskan mengenai komitmen organisasi oleh Shepperd dan Mathew (2000) dikelompokkan menjadi empat pendekatan, yakni:

a. Pendekatan Berdasarkan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini, menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut Mowday dan Potter dalam Armstrong (1999) komitmen adalah identifikasi yang relatif kuat serta keterlibatan dari individu terhadap organisasi tertentu. Ada 3 faktor yang tercakup di dalamnya, yakni:

1. Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
2. Keyakinan kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan serta tujuan dari organisasi.
3. Penerimaan untuk melakukan usaha-usaha sesuai dengan organisasi.

Mowday dalam Sabrina (2011) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, yang antara lain adalah:

1. Identifikasi (*identification*), yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi.
2. Keterlibatan (*involvement*), yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan.
3. Loyalitas (*loyalty*), yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal.

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tampil tingkah laku berusaha kearah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

b. Pendekatan Komitmen Organisasi Multi Dimensi (*The Multidimensional Approach*)

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Prasetyono dan Kompyurini (2007), ada tiga komponen yang mempengaruhi komitmen organisasi, sehingga karyawan memilih tetap atau meninggalkan organisasi berdasar norma yang dimilikinya. Tiga komponen tersebut adalah:

1. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.
2. *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).
3. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

c. Pendekatan Komitmen Organisasi Normatif (*The Normative Approach*)

Weiner (1982) dalam Shepperd dan Mathew (2000) menyatakan bahwa perasaan akan komitmen terhadap organisasi diawali oleh keyakinan akan identifikasi organisasi dan digeneralisasikan terhadap nilai-nilai loyalitas dan tanggung jawab. Menurut Weiner, komitmen organisasi dapat dipengaruhi oleh

predisposisi personal dan intervensi organisasi. Ini mengandung arti bahwa perusahaan atau organisasi dapat memilih individu yang memiliki komitmen tinggi, dan bahwa organisasi dapat melakukan apa saja agar karyawan atau anggotanya menjadi lebih berkomitmen.

d. Pendekatan Komitmen Organisasi Berdasarkan Perilaku

Pendekatan ini menitikberatkan pandangan bahwa investasi karyawan (berupa waktu, pertemanan, pensiun) pada organisasi membuat mereka terikat untuk loyal terhadap organisasi tersebut. Kanter mendefinisikan pandangan komitmen organisasi sebagai *profit associated with continued participation and a 'cost' associated with leaving* (Suliman dan Iles, 2000).

Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan, hal ini disebabkan pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes menemukan bahwa kredibilitas yang tinggi akan mampu menghasilkan suatu komitmen dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu organisasi mampu menghasilkan bisnis yang baik (Riyanto, 2002).

Menurut Armstrong (1992) dalam Nasution (2006), ada 3 pilar besar dalam komitmen. Ketiga pilar itu meliputi:

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*). Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat anggota:
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi tersebut

- d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*). Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara:
  - a. Mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
  - b. Kualitas kepemimpinan.
  - c. Kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen anggotanya bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi anggota untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal (Nasution, 2006).  
Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turn over* yang tinggi (Nasution, 2006).
3. Adanya rasa memiliki terhadap organisasi (*ownership*)  
Rasa memiliki bisa muncul jika anggota merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan anggota. Jika anggota merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan jika mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa (Nasution, 2006).

## Budaya Organisasi

Sebagai makhluk sosial, anggota tidak lepas dari berbagai nilai dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara anggota dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan anggota lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasinya baik maka kinerja yang akan dicapai pasti juga akan baik. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan fajrina (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Menurut Robbins (1995) budaya organisasi adalah suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama perihal pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos praktek yang lebih berkembang sejak beberapa lama.

Menurut Gibson, dkk dalam Rahmiati (2004) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dengan keyakinan bersama yang menghasilkan norma, perilaku, nilai (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana cara kerjanya) berintegrasi menimbulkan norma bagaimana kita harus melakukan sesuatu.

Organisasi yang sukses tampak memiliki budaya yang kuat yang dapat menarik, memelihara dan mengimbali orang yang berhasil melaksanakan peranannya dalam mencapai tujuan. Budaya organisasi yang kuat tidak terbentuk dengan sendirinya, pimpinan memegang peran penentu dalam membentuk budaya dari organisasi yang dipimpinnya. Budaya organisasi adalah "*soft side*" sedangkan "*hard side*" meliputi struktural, sistem produksi, teknologi, dan desain. Ilustrasinya, kita tidak mungkin menerapkan teknologi maju, kalau tidak didukung dengan budaya yang memadai.

Schein dalam Sigit Soehardi (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok tertentu telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui pelajaran untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang berjalan cukup lama untuk dipandang sah, dan oleh sebab itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut. Sedangkan Robbins (1991) dalam Yayat (2004) mendefinisikan budaya organisasi sebagai persepsi umum yang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasi tersebut dari organisasi yang lain. Secara mendasar budaya organisasi adalah "aturan main" dalam organisasi itu.

Dari beberapa ahli tersebut pada umumnya berpendapat bahwa yang disebut budaya organisasi adalah *common understanding* (pengertian kebersamaan) para anggota-anggota organisasi untuk berperilaku sama baik diluar maupun didalam organisasinya.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisikan norma-norma berperilaku, sosial dan moral yang dianut oleh setiap individu didalamnya untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi juga merupakan keyakinan instansi untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan membentuk cara berfikir dari instansi tersebut. Selain itu, budaya organisasi dapat berupa norma-norma sosial, perilaku, dan moral serta pola asumsi yang dikembangkan oleh kelompok tertentu yang bertujuan untuk membentuk tingkah laku sehari-hari suatu instansi pemerintahan daerah dalam melaksanakan pekerjaan dan menyelesaikan serta mengambil keputusan dalam pemerintahan daerah.

Karakteristik-karakteristik budaya organisasi menurut Robbin dalam Rommy (2011) adalah:

#### 1. Inisiatif Individual

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan atau indepedensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan organisasi dan memberikan pelayanan bagi masyarakat.

#### 2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

#### 3. Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

#### 4. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja secara terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

#### 5. Dukungan pimpinan

Dukungan pimpinan dimaksudkan sejauh mana pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

#### 6. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi.

#### 7. Identitas

Dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

#### 8. Pemberian penghargaan

Sejauh mana organisasi memberikan penghargaan kepada pegawai yang didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

#### 9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai atau karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Namun perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

#### 10. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keefektifan suatu organisasi terutama pada organisasi yang mempunyai budaya yang sesuai dengan strategi dan dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kotter & Heskett dalam Tjahyono (2004) mengatakan bahwa budaya organisasi diyakini sebagai salah satu faktor kunci penentu (*key variable factors*) kesuksesan keefektifan organisasional.

Schein dalam Tjahyono (2004) menggambarkan pemimpin sebagai kreator dan manipulator budaya. Kemudian Schein memperjelas bagaimana hubungan antara pimpinan dengan budaya organisasi. Menurutnya para pemimpin mempunyai potensi paling besar dalam menanamkan dan meperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme, meliputi:

1. Perhatian.
2. Reaksi terhadap krisis.
3. Pemodelan peran.
4. Alokasi imbalan-imbalan.
5. Kriteria menseleksi dan memberhentikan.

Robbins (2002) mengemukakan bahwa terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari pendirinya. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Tiga kekuatan memainkan bagian sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya: praktek seleksi, tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi. Ketiga kekuatan tersebut bagaimanapun sangat tergantung pada keputusan final yang berada di tangan pimpinan.

Menurut Rivai dalam Rahmiati (2009) budaya melakukan sejumlah fungsi didalam sebuah organisasi yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
2. Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen luas dan pada kepentingan individu.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota.

Menurut Lako (2004) budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat berikut:

1. Kuat (*strong*) artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu, perilaku organisasi untuk menyelesaikan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dan tujuan organisasi.
2. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*) artinya budaya organisasi yang dibangun fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

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

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tetapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasan hidupnya. Kepuasan ini bersifat abstrak, tidak terlihat dan

hanya dapat ditemukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi harapan seseorang. Davis dalam Purbo (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan anggota tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka yang merupakan hasil persepsi pengalaman selama masa kerjanya. Penilaian individu terhadap posisinya sekarang dan merasakan tidak puas dapat memicu seseorang untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

Kepuasan kerja menggambarkan perasaan seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja atau atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi serta memenuhi standar kerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan juga tidak menyenangkan serta berhubungan juga dengan harapan di masa mendatang. Kepuasan kerja dari masing-masing individu berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan perasaan individu masing-masing.

Tiffin (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari anggota terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan. Locke dan Luthans dalam Rizki (2011) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya.

Herzberg dalam Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja

bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya.

Herzberg dalam Hasibuan (2003) berpendapat ada empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Faktor-faktor dalam kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor Psikologik, berhubungan dengan kejiwaan anggota, dengan dimensi: (a) minat, (b) ketentraman dalam bekerja, (c) sikap terhadap kerja, (d) bakat dan keterampilan.
2. Faktor Sosial, berhubungan dengan interaksi sosial, dengan dimensi: (a) interaksi sesama karyawan, (b) interaksi dengan atasan, (c) interaksi dengan anggota yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor Fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, dengan dimensi: (a) jenis pekerjaan, (b) pengaturan waktu dan waktu istirahat, (c) perlengkapan kerja, (d) keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, (e) kondisi kesehatan anggota, umur dan sebagainya.
4. Faktor Finansial, berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan anggota, dengan dimensi: (a) sistem dan besarnya gaji, (b) jaminan sosial, (c) macam-macam tunjangan/fasilitas yang diberikan, (d) promosi dan sebagainya.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Antara lain sebagai berikut:

1. Hariyanto (2005)  
Hariyanto (2005) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten Karanganyar. Dia berpendapat bahwa motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
2. Prasetyono dan Kompyurini (2007)

- Prasetyono dan Kompyurini (2007) melakukan penelitian tentang analisis kinerja rumah sakit daerah dengan pendekatan balanced scorecard berdasarkan komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip good corporate governance. Hasil dari penelitian tersebut adalah komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip good corporate governance secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSD. Tapi secara parsial komitmen organisasi, pengendalian intern dan penerapan prinsip-prinsip good corporate governance secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja RSD.
3. Prasetyono dan Kompyurini (2008)  
Prasetyono dan Kompyurini (2008) melakukan penelitian tentang analisis kinerja rumah sakit daerah berdasarkan budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik. Budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja RSD dalam kategori kuat. Secara parsial budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dalam kategori rendah dan signifikan terhadap kinerja RSD, namun akuntabilitas publik berpengaruh positif dalam kategori rendah dan tidak signifikan terhadap kinerja RSD.
  4. Tjahjono dan Gunarsih (2008)  
Tjahjono dan Gunarsih (2008) melakukan penelitian pengaruh motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan dinas bina marga provinsi Jawa Tengah. Mereka berpendapat bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
  5. Rachmawati (2009)  
Rachmawati (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bidang keuangan pada pemda kabupaten Sukoharjo. Dia mengemukakan bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
  6. Normansyah (2010)  
Normansyah (2010) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh karakteristik individu dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas Asahan Kisaran. Dia menyimpulkan karakteristik individu dan budaya organisasi berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap kinerja pegawai.
  7. Rommy Afrinaldo (2011)  
Rommy (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja instansi pemerintah di Kota Payakumbuh. Dia menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja instansi pemerintah.

## **Pengembangan Hipotesis**

### **1. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Organisasi Publik.**

Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Sedangkan komitmen adalah perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu (kontrak) dengan penuh rasa tanggung jawab.

Komitmen organisasi adalah komitmen yang diciptakan oleh semua komponen-komponen individual dalam menjalankan operasional organisasi. Komitmen tersebut dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Penelitian yang dilakukan oleh Kouzes dalam Rommy (2011), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Ivano (2009) yang menyatakan bahwa komitmen

organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

Angel dan Perry (1981) mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi.

Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

## **2. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi Publik.**

Budaya organisasi mengikat para karyawan yang bekerja di dalamnya untuk berperilaku sesuai dengan budaya organisasi yang ada. Apabila pengertian ini ditarik ke dalam organisasi, maka seperangkat norma sudah menjadi budaya dalam organisasi sehingga karyawan harus bersikap dan bertingkah laku sesuai dengan budaya yang ada tanpa merasa terpaksa. Keberadaan budaya dalam organisasi akan menjadi perekat dan pedoman dari seluruh kebijakan perusahaan serta tuntutan operasional bagi aspek-aspek lain dalam organisasi. Jika nilai-nilai budaya telah menjadi pedoman dalam pembuatan aturan organisasi, maka budaya perusahaan akan mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Sheridan,1992). Hal tersebut berarti bila budaya organisasinya baik maka kinerja organisasi juga akan baik.

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, sehingga secara langsung ataupun tidak langsung memiliki

pengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Primanda (2008) berkesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Fajrina (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

## **3. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Organisasi Publik.**

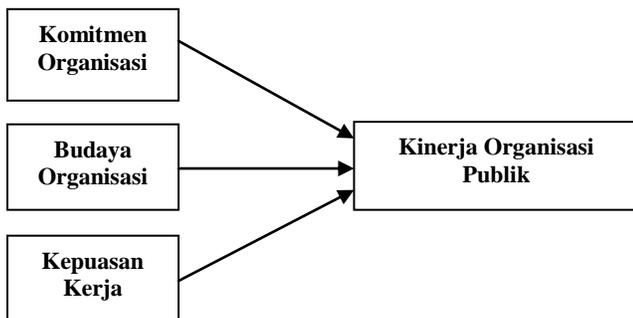
Kepuasan kerja adalah kondisi yang dirasakan seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya. Hal tersebut menggambarkan senang tidaknya seorang anggota bekerja pada sebuah organisasi. Dalam *equity theory* yang dijelaskan oleh Herzberg dalam Hasibuan (2003) berawal dari adanya ketidakpuasan kerja yang muncul dari seorang individu dalam membandingkan antara memberikan sesuatu (*input*) dalam pertukaran untuk sesuatu yang lain (*output*) dan merasa bahwa posisinya tidak adil.

Kemudian aspek kepuasan kerja akan muncul dimana individu membandingkan apa yang telah dia kerjakan (*input*), harus memiliki nilai yang sama atau sebanding dengan yang dia harapkan (*output*). Apabila yang diharapkan individu tidak memiliki nilai yang sama atau tidak sebanding dari yang telah dia kerjakan maka individu tersebut akan menjadi tidak puas. Sebaliknya, apabila yang diharapkan individu memiliki nilai yang sama atau sebanding dari yang telah dia kerjakan maka individu tersebut merasa puas. Bila kepuasan kerja terjadi, maka perasaan tersebut tercermin pada sikap dan perilaku positif anggota terhadap pekerjaannya. Anggota akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan baik. Apabila anggota melakukan pekerjaannya dengan baik, maka kinerja organisasi akan menjadi baik pula. Hal tersebut berarti apabila rasa puas seseorang tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi.

Kepuasan kerja adalah efek atau respon berupa rasa emosional dari individu terhadap

berbagai aspek yang ada di dalam sebuah organisasi. Aspek tersebut dapat berupa rasa senang atau tidak senang, situasi kerja, interaksi dengan orang lain, dan perasaan nyaman akan pekerjaannya itu. Sehingga faktor tersebut memberikan rasa puas kepada individu, dan menjadikan individu itu bekerja lebih keras dan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Lawler dalam Rizki (2011) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi publik. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Verawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

### Gambar Kerangka Konseptual



Gambar 1. Diagram Hubungan antar Variabel Penelitian

### Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik.
- H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik.
- H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh signifikan positif Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik.

## 3. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan yang telah dijelaskan pada bab terdahulu, maka penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Menurut Sugiyono (2004), penelitian kausatif merupakan penelitian hubungan yang bersifat sebab akibat. Penelitian kausatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Sehingga tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

### Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini penulis mengambil populasi pada SKPD yang ada di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Kerinci. Penentuan sampel ditetapkan dengan teknik *total sampling*. Responden dalam penelitian ini adalah Kepala SKPD, Kepala Sub Bagian, Kepala Bidang/Kepala Seksi, dan staf bagian anggaran pada 60 SKPD di Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci yang dianggap mampu untuk menggambarkan kinerja pemerintah daerah dari setiap instansi secara keseluruhan.

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini ialah data subjek. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyebar kuesioner. Kuesioner diberikan langsung kepada responden dan untuk pengembaliannya akan dijemput sendiri oleh peneliti pada waktu yang telah ditentukan.

### Variabel Penelitian

#### 1. Variabel Terikat (Y).

Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah Kinerja Organisasi Publik (Y).

## 2. Variabel Bebas (X).

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (*independent variable*) adalah Komitmen Organisasi ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_3$ ).

### Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan kuesioner. Kinerja dapat dilihat dari:

1. Masukan/*input*
2. Keluaran/*output*
3. Hasil/*outcome*
4. Manfaat/*benefit*
5. Dampak/*impact*

Untuk komitmen organisasi dapat dilihat dari:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh
3. Loyalitas

Untuk budaya organisasi dapat dilihat dari:

1. Inisiatif individual
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko
3. Pengarahan
4. Integrasi
5. Dukungan pimpinan
6. Kontrol
7. Identitas
8. Pemberian penghargaan
9. Toleransi terhadap konflik
10. Pola komunikasi

Untuk kepuasan kerja dapat dilihat dari:

1. Faktor Psikologik
2. Faktor Sosial
3. Faktor fisik
4. Faktor finansial

### Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Sebelum dibagikan kuesioner kepada responden, peneliti terlebih dahulu melakukan uji pendahuluan (*pilot test*), yang dilakukan pada 30 orang mahasiswa di fakultas ekonomi akuntansi. Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner digunakan *corrected item-total correlation*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka dapat

dikatakan valid, dimana  $r_{tabel}$  untuk  $n=30$  adalah 0,361.

#### 2. Uji Reliabilitas

Kuesioner dikatakan reliabel (handal) jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Untuk uji reliabilitas digunakan pengujian *croanbach alpha* menurut Sekaran (2005), dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Kurang dari 0,6 tidak reliabel
- b. 0,6 – 0,7 dapat diterima
- c. 0,7 – 0,8 baik
- d. Lebih dari 0,8 reliabel

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan metode *kolmogorov smirnov*, dengan melihat nilai signifikan pada 0,05. Jika nilai signifikan yang dihasilkan  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal, jika nilai signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka data berdistribusi normal.

#### 2. Uji Multikolinieritas

Untuk menguji adanya multikolinieritas dapat dilihat melalui nilai *variance inflation factor* (VIF) dan toleransi. Jika  $VIF < 10$  dan *tolerance*  $> 0,1$  maka tidak terjadi multikolinieritas tapi jika  $VIF > 10$  dan *tolerance*  $> 0,1$  berarti terjadi multikolinieritas.

#### 3. Uji heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat menggunakan uji glejser. Dalam uji ini, apabila hasilnya  $sig > 0,05$  maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas, model yang baik ialah tidak terjadi heterokedastisitas.

### Teknik Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah proses pengolahan data yang telah didapat dari responden. Data tersebut dianalisis dengan langkah-langkah sebagai berikut: (a) verifikasi data yaitu memeriksa kembali kuesioner yang telah diisi oleh responden untuk memastikan apakah semua pertanyaan sudah dijawab dengan lengkap oleh responden, (b) menghitung nilai

jawaban yang dilakukan dengan cara: menghitung frekuensi dari jawaban yang diberikan responden atas setiap item pertanyaan yang diajukan, menghitung rata-rata skor item, menghitung nilai rerata jawaban responden, menghitung nilai Tingkat Capai Responden (TCR) dari masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, Lalu nilai persentase dimasukkan ke dalam kriteria sebagai berikut:

- a. Interval jawaban responden 76-100% kategori jawaban baik.
- b. Interval jawaban responden 56-75% kategori jawaban cukup baik.
- c. Interval jawaban responden <56% kategori jawaban kurang baik.

## 2. Pengujian Model

Alat analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresi untuk menguji hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

- $Y$  = Kinerja Organisasi Publik
- $b$  = Koefisien regresi dari variabel independen
- $a$  = Konstanta
- $X_1$  = Komitmen Organisasi
- $X_2$  = Budaya Organisasi
- $X_3$  = Kepuasan Kerja
- $e$  = *error term*

### a. Uji Kelayakan Model

#### 1) Uji F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F statistik digunakan untuk melihat apakah model regresi yang digunakan sudah *fixed* atau belum, dengan ketentuan jika p value > ( $\alpha$ ) = 0,05 dan F hitung > F tabel, model tersebut sudah *fixed* dan bisa digunakan untuk menguji hipotesis. Dengan tingkat kepercayaan untuk

pengujian hipotesis adalah 95% atau ( $\alpha$ ) = 0,05.

#### 2) Koefisien Determinasi (*adjusted R<sup>2</sup>*)

Uji  $R^2$  merupakan uji yang dilakukan terhadap model yang dibentuk dengan tujuan menjelaskan seberapa besar kontribusi dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  mempunyai range antara 0 sampai dengan 1 ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Semakin besar nilai  $R^2$  maka semakin bagus model regresi yang digunakan. Sedangkan semakin kecil nilai  $R^2$  artinya variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat semakin kecil.

#### b. Uji Hipotesis (Uji t)

Uji statistik *t-test* pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.

Kaidah keputusan :

1. Jika,  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja dengan variabel terikat yaitu Kinerja Organisasi Publik.
2. Jika,  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja dengan variabel terikat yaitu Kinerja Organisasi Publik.

Dengan tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) untuk pengujian hipotesis adalah 95% atau ( $\alpha$ )= 0,05.

## Definisi Operasional

### 1. Kinerja Organisasi Publik

Kinerja merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mencapai tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Pengukuran kinerja organisasi publik dinilai dengan membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

## 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi.

## 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut dapat memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan perilaku dalam organisasi pemerintahan daerah. Sistem nilai organisasi menjadi landasan dasar bagi setiap anggota didalam organisasi untuk membuat keputusan dan mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

## 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja anggota adalah salah satu aspek yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, sehingga kepuasan kerja anggota mempengaruhi kinerja unit secara keseluruhan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

## 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas Dan Reliabilitas Penelitian

#### Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *corrected item-total correlation*. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka data dikatakan valid, dimana  $r_{tabel}$  untuk  $N = 160$  adalah 0,155.

Untuk instrumen kinerja organisasi publik diketahui nilai *Corrected Item-Total Correlation* terkecil 0,171. Untuk instrumen komitmen organisasi nilai terkecil 0,205, instrumen budaya organisasi nilai terkecil 0,348, dan untuk instrumen kepuasan kerja dengan nilai terkecil sebesar 0,192.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar dan bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan menghasilkan hasil yang konstan. Nilai reliabilitas dinyatakan reliabel jika mempunyai nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen pertanyaan lebih besar dari 0,6 (Ghozali :2007).

Keandalan konsistensi antar item atau koefisien keandalan *Cronbach's Alpha* yang terdapat pada tabel di atas yaitu untuk instrumen variabel kinerja organisasi publik 0,701. Untuk variabel komitmen organisasi 0,714, untuk variabel budaya organisasi 0,904, dan untuk variabel kepuasan kerja 0,804.

### Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan taraf signifikan 0,05 atau 5%. Jika signifikan yang dihasilkan  $> 0,05$  maka distribusi datanya dikatakan normal. Sebaliknya jika signifikan yang dihasilkan  $< 0,05$  maka data tidak terdistribusi secara normal.

Dari Tabel hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,669 dengan signifikan 0,762. Berdasarkan hasil tersebut dinyatakan data yang digunakan dalam penelitian dinyatakan berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Untuk menguji adanya multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *tolerance value* untuk masing-masing variabel independen. Apabila *tolerance value* di atas 0,10 dan VIF kurang dari 10 maka dikatakan tidak terdapat gejala multikolinearitas.

Hasil nilai VIF yang diperoleh dalam Tabel menunjukkan variabel bebas dalam model regresi tidak saling berkorelasi. Diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan *tolerance value* berada diatas 0,10. Hal ini menunjukkan tidak adanya korelasi antara sesama variabel bebas dalam model regresi dan disimpulkan tidak terdapat masalah

multikolinearitas diantara sesama variabel bebas dalam model regresi yang dibentuk.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *Glejser*. Pengujian ini membandingkan signifikan dari uji ini apabila hasilnya  $\text{sig} > 0,05$  atau 5%. Jika signifikan di atas 5% maka disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Berdasarkan Tabel dapat dilihat tidak ada variabel yang signifikan dalam regresi dengan variabel AbsUt. Tingkat signifikansi  $> \alpha 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heterokedastisitas.

## Hasil Penelitian

### 1. Model Estimasi Regresi

Teknik analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui besarnya perubahan variabel terikat yang disebabkan oleh perubahan yang terjadi pada variabel bebas. Kegiatan perhitungan statistik menggunakan SPSS 16.

Dari hasil pengolahan data SPSS, didapat nilai *sig* sebesar  $0,006 < 0,05$  sehingga model regresi yang dipakai dapat digunakan. Dari tabel dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$\text{KOP} = 11,514 + 0,267 \text{ KO} + 0,090 \text{ BO} + 0,184 \text{ KK}$$

Dimana:

KOP = Kinerja Organisasi Publik

KO = Komitmen Organisasi

BO = Budaya Organisasi

KK = Kepuasan Kerja

Dari persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa:

#### a. Nilai konstanta

Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 11,514 yang berarti bahwa jika variabel komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja adalah nol (0), maka kinerja organisasi publik adalah sebesar konstanta 11,514.

#### b. Koefisien regresi (b) $X_1$

Nilai koefisien variabel  $X_1$  yaitu komitmen organisasi sebesar 0,267 ini berarti bahwa dengan meningkatnya komitmen organisasi satu satuan, maka akan meningkatkan kinerja organisasi publik sebesar 0,267 satuan dan bentuk pengaruh  $X_1$  terhadap Y adalah positif.

#### c. Koefisien regresi (b) $X_2$

Nilai koefisien variabel  $X_2$  yaitu budaya organisasi sebesar 0,090 ini berarti bahwa dengan meningkatnya budaya organisasi satu satuan maka akan meningkatkan kinerja organisasi publik sebesar 0,090 satuan dan bentuk pengaruh  $X_2$  terhadap Y adalah positif.

#### d. Koefisien regresi (b) $X_3$

Nilai koefisien variabel  $X_3$  yaitu kepuasan kerja sebesar 0,184 ini berarti bahwa dengan meningkatnya kepuasan kerja satu satuan akan meningkatkan kinerja organisasi publik sebesar 0,184 satuan dan bentuk pengaruh  $X_3$  terhadap Y adalah positif.

## 2. Uji Model

### a) Uji F (*F Test*)

Untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan merupakan model tetap dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $F_{\text{tabel}}$  dan  $F_{\text{hitung}}$  atau membandingkan antara nilai *sig* dan  $\alpha=0,05$ . Nilai  $F_{\text{tabel}}$  untuk  $n=160$  pada  $\alpha=0,05$  adalah 2,66. Nilai  $F_{\text{hitung}}$  adalah 13,119 sedangkan nilai signifikansi adalah 0,000. Dengan demikian,  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  dan nilai  $\text{sig} < \alpha 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan telah *fix*.

### b) Koefisien Determinasi (Nilai *Adjusted R Square*)

Analisis koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel terikat. Hasil analisis determinasi dapat dilihat pada *output model summary* dari hasil analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil *output* diperoleh angka *Adjusted R Square* sebesar 0,186 atau 18,6%. Hal ini menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel bebas (komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja) mampu

menjelaskan 18,6% variasi variabel terikat (kinerja organisasi publik), sedangkan sisanya sebesar 81,4% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

### c) Uji t (*t-test*)

Uji t statistik (*t-test*) bertujuan untuk mengetahui hubungan yang signifikan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  dengan  $\alpha = 0,05$  dan derajat bebas (db) =  $n-k-1 = 160-3-1 = 156$  adalah 1,655.

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 22, maka dapat diketahui pengaruh antara variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen pada uraian berikut ini :

#### 1) **Komitmen Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi Publik.**

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig  $< \alpha 0,05$ . Hal ini dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar  $0,000 < \alpha 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 3,857 > t_{tabel} 1,655$ . Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_1$  bernilai positif yaitu 0,267. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga  $H_1$  dapat diterima. Dimana semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja organisasi publik tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan bahwa komitmen organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik.

#### 2) **Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi Publik.**

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig  $< \alpha 0,05$ . Hal ini dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar  $0,001 < \alpha 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 3,350 > t_{tabel} 1,655$ . Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_2$  bernilai positif yaitu 0,090. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan

sesuai dengan hasil penelitian sehingga  $H_2$  dapat diterima. Dimana semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja organisasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik.

#### 3) **Kepuasan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi Publik.**

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai sig  $< \alpha 0,05$ . Hal ini dapat dilihat bahwa nilai signifikan sebesar  $0,007 < \alpha 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,730 > t_{tabel} 1,655$ . Nilai koefisien  $\beta$  dari variabel  $X_2$  bernilai positif yaitu 0,184. Jadi hipotesis yang telah dirumuskan sesuai dengan hasil penelitian sehingga  $H_3$  dapat diterima. Dimana semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja organisasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian ini dapat membuktikan kepuasan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik.

## **Pembahasan**

### **1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik.**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik. Semakin baik komitmen organisasi maka kinerja organisasi publik yang dihasilkan juga akan semakin meningkat.

Hal ini konsisten dengan teori yang dinyatakan oleh Angel dan Perry (1981), yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang kuat akan mendorong para individu untuk berusaha lebih keras dalam mencapai tujuan organisasi. Sehingga komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik lagi. Jadi antara komitmen organisasi dengan kinerja terdapat pengaruh yang positif dimana kinerja yang baik pastinya dilatar belakangi oleh

komitmen yang kuat. Komitmen organisasi yang buruk tidak menghasilkan kinerja yang tinggi. Jadi, semakin tinggi derajat komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja yang dicapainya.

Dilihat dari data distribusi frekuensi untuk variabel komitmen organisasi di mana tingkat capaian responden rata-rata untuk variabel tersebut berada pada kategori baik sehingga komitmen organisasi dengan semakin baik, maka akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang semakin meningkat. Dengan mengetahui komitmen organisasi tingkat kinerja yang semakin baik, keterlibatan individu dalam penyusunan anggaran akan memahami sasaran yang akan dicapai oleh anggaran tersebut, serta bagaimana akan mencapainya dengan menggunakan sumber yang ada, selanjutnya target-target anggaran yang disusun akan sesuai.

Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi, nilai TCR terendah yaitu indikator keinginan untuk mempertahankan keanggotaan didalam organisasi sebesar 80,58% yang menyatakan bahwa pemilihan untuk bekerja di instansi ini sangat tepat, peduli terhadap instansi, dan instansi ini merupakan pilihan terbaik buat bekerja masih dikategorikan baik. Nilai rerata komitmen organisasi dikategorikan baik dengan nilai TCR sebesar 81,89%. Dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi SKPD pemerintah di Kabupaten Kerinci dikategorikan baik dan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi Publik.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin baik komitmen organisasi dalam suatu organisasi sektor publik (SKPD) akan meningkatkan kinerja organisasi publik menjadi baik, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kouzes (1993:32), menunjukkan bahwa kredibilitas yang tinggi mampu menghasilkan suatu komitmen, dan hanya dengan komitmen yang tinggi, suatu instansi pemerintahan mampu menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik.

## **2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi Publik.**

Hipotesis kedua penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik. Pengaruh antara penerapan budaya organisasi dengan kinerja organisasi publik adalah bahwa semakin baik penerapan budaya organisasi maka kinerja organisasi publik juga akan tercapai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dinyatakan oleh Moeljono, yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik menjadi penentu atau determinan dari (1) tata kelola perusahaan yang baik, (2) terbentuk dan berkembangnya manajemen profesional, (3) kuatnya komitmen tanggung jawab sosial dari instansi terhadap lingkungannya dan (4) semangat untuk menjaga keunggulan instansi. Budaya Organisasi yang kuat dan luas akan meningkatkan keberhasilan kinerja organisasi publik. Apabila budaya organisasi suatu instansi lemah pastinya membuat kinerja organisasi publik akan jauh untuk mencapai keberhasilan. Jadi antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi publik terdapat pengaruh yang signifikan (positif) yaitu semakin baik budaya organisasi maka akan semakin bagus/meningkat kinerja organisasi publik.

Dilihat dari data distribusi frekuensi untuk variabel budaya organisasi di mana tingkat capaian responden rata-rata untuk variabel tersebut berada pada kategori baik sehingga budaya organisasi dengan semakin baik, maka akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang semakin meningkat. Dengan mengetahui budaya organisasi tingkat kinerja yang semakin baik, instansi mampu menyatukan unit-unit kerja yang ada untuk bekerja secara terkoordinasi, serta mampu menghasilkan inovasi-inovasi dan perubahan yang baik bagi SKPD, sehingga kinerja organisasi publik menjadi baik.

Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi, nilai TCR terendah yaitu indikator toleransi terhadap tindakan berisiko sebesar 80,58% yang menyatakan pegawai diberi pekerjaan yang sulit,

atasan memberi bantuan ketika terjadi hambatan dalam pekerjaan, dan pegawai takut apabila tidak bisa menyelesaikan pekerjaan masih dikategorikan baik. Nilai rerata budaya organisasi dikategorikan baik dengan nilai TCR sebesar 82,89%. Dapat dikatakan budaya organisasi dikategorikan baik dan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi Publik.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin baik budaya organisasi dalam suatu organisasi sektor publik (SKPD) akan meningkatkan kinerja organisasi publik menjadi baik, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Primanda (2008) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Fajrina (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik**

Hipotesis ketiga penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi publik. Pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja organisasi publik adalah bahwa semakin baik tingkat kepuasan kerja pegawai maka kinerja organisasi publik juga akan tercapai.

Hasil penelitian ini konsisten dengan teori yang dinyatakan oleh Herzberg (2005) berawal dari adanya ketidakpuasan kerja yang muncul dari seorang individu dalam membandingkan antara memberikan sesuatu (*input*) dalam pertukaran untuk sesuatu yang lain (*output*) dan merasa bahwa posisinya tidak adil.

Kemudian aspek kepuasan kerja akan muncul dimana individu membandingkan apa yang telah dia kerjakan (*input*), harus memiliki nilai yang sama atau sebanding dengan yang dia harapkan (*output*). Apabila yang diharapkan individu tidak memiliki nilai yang sama atau tidak sebanding dari yang telah dia kerjakan maka individu tersebut akan menjadi tidak puas.

Sebaliknya, apabila yang diharapkan individu memiliki nilai yang sama atau sebanding dari yang telah dia kerjakan maka individu tersebut merasa puas. Bila kepuasan kerja terjadi, maka perasaan tersebut tercermin pada sikap dan perilaku positif anggota terhadap pekerjaannya. Anggota akan melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya akan dilakukan dengan baik. Apabila anggota melakukan pekerjaannya dengan baik, maka kinerja organisasi akan menjadi baik pula. Hal tersebut berarti apabila rasa puas seseorang tinggi maka kinerja organisasi juga akan tinggi.

Dilihat dari data distribusi frekuensi untuk variabel kepuasan kerja di mana tingkat capaian responden rata-rata untuk variabel tersebut berada pada kategori baik sehingga kepuasan kerja dengan semakin baik, maka akan membantu pegawai untuk mencapai kinerja yang semakin meningkat. Dengan mengetahui kepuasan kerja tingkat kinerja yang semakin baik, instansi mampu menyatukan unit-unit kerja yang ada untuk bekerja secara kompeten dan memberikan perubahan yang baik bagi SKPD, sehingga kinerja organisasi publik menjadi baik.

Jika dilihat dari tabel distribusi frekuensi, nilai TCR terendah yaitu indikator faktor finansial sebesar 83,19% yang menyatakan semua pegawai diberikan kesempatan promosi dan dilakukan secara obyektif masih dikategorikan baik. Nilai rerata kepuasan kerja dikategorikan baik dengan nilai TCR sebesar 83,36%. Dapat dikatakan kepuasan kerja dikategorikan baik dan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Organisasi Publik.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin baik komitmen organisasi dalam suatu organisasi sektor publik (SKPD) akan meningkatkan kinerja organisasi publik menjadi baik, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Verawati (2009) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi publik.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. Dimana semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja organisasi publik.
2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. Dimana semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja organisasi publik.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pemerintah Kabupaten Kerinci. Dimana semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula kinerja organisasi publik.

### Keterbatasan

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang masih perlu direvisi penelitian selanjutnya, antara lain :

1. Dimana dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan hanya dapat menjelaskan sebesar 18,6%. Sedangkan 81,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga variabel penelitian yang digunakan kurang dapat menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi publik di Kabupaten Kerinci.
2. Indikator dan item pernyataan kuesioner pada penelitian ini kurang dapat mengukur apa yang diteliti, sehingga perlu perbaikan untuk penelitian selanjutnya.

### Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa :

1. Sebaiknya pimpinan/kepala bagian SKPD memberikan perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang, memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahliannya secara maksimal, dan perlunya pemisahan tugas yang jelas dari pelaksana anggaran untuk menghindari adanya peran ganda pada masing-masing pegawai sehingga meminimalisir terjadinya peristiwa kecurangan dalam melaksanakan tugas, dengan begini kinerja instansi dapat menjadi lebih baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya bisa menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard (BSC)* dan *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)* sebagai alat pengukuran kinerja organisasi publik.
3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi dan dilakukan pada lokasi yang berbeda sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi lagi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afrinaldo, Rommy. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Daerah, Skripsi*. Padang: FE UNP
- Angel, H. L. dan J. L. Perry, 1981. "An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness" *Administrative Science Quarterly* 26
- Armstrong, Michael. 1999. *The Art of HRD: Human Resource Manajement (Vol 2)*. London: Grest Publishing House
- As'ad, Moh. 2001. *Psikologi Motivasi*. Yogyakarta: Liberti
- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM

- Delviana, Eka. 2004. *Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Tingkat Kesulitan Anggaran dalam Menyusun Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial*. Skripsi. Padang: FE UNP
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2004. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Fajrina, Dina Swatu Fraida. 2009. “*Analisis pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai badan perencanaan pembangunan daerah kota magelang*”, Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro
- Gapersz, Vincent. 2000. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, I dan Donnely. 1994. *Organization, Terjemahan-Djarkasih*. Jakarta: Erlangga
- Halim, Abdul. 2002. *Akuntansi Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Salemba Empat
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta: BPFE
- Herzberg, Frederrick. 2003. *Dasar-Dasar Manajemen, Diterjemahkan oleh Malayu S.P Hasibuan, Edisi Kedua*. Jakarta : Bumi Aksara
- Kurniawan, Moh Rizki Nur. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Organisasi Publik*. Demak: FE Universitas Diponegoro
- Kreitner, R., & Angelo, K. 1998. *Organizational behavior (4<sup>th</sup> ed)*. Boston: The Mc Graw Hill, Inc
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books
- Lembaga Administrasi Negara dan BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance, modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: BPKP
- Lijan, Poltak Sinambela dkk. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mahsun. 2006. *Akuntansi sektor Publik*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi
- \_\_\_\_\_. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi
- Maswandi. 2009. *Pengaruh Pembagian Tugas, sarana prasarana dan kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi sektor publik, Tesis Magister*. Padang: Manajemen UNP
- Nasution. 2006. *Budaya organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Keinginan Bepindah: Investigasi Empiris Pada Berbagai Unit Kerja Di Universitas Bengkulu*. Bengkulu: Universitas Bengkulu

- Nawawi, H. 2003. *Kepemimpinan mengefektifkan organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Press
- Pabundu, Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara
- Prasetyono dan Nurul Kompyurini. 2007. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balance Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengadilan Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) (Survey Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)*. Simposium Nasional Akuntansi X: Unhas Makasar
- \_\_\_\_\_. 2008. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Akuntabilitas Publik (Survey Pada Rumah Sakit Daerah di Jawa Timur)*. Symposium Nasional Akuntansi X: Unhas Makasar
- Primanda, R. 2008. *Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Penerapan Sistem Informasi terhadap Kinerja Aparat Unit-Unit Pelayanan Publik, Skripsi*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Purbo, Onno W. 2008. *Penilaian Individu*. Jakarta: Alex Media Komputindo
- Rahmiati. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMKN 2 Padang, Skripsi*. Padang: FE UNP
- Republik Indonesia. 2003. *Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara
- \_\_\_\_\_. 2006. *PP Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: Sekretariat Negara
- \_\_\_\_\_. 2007. *Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No. 09 tentang Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Sekretariat Negara
- Rivai, V. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Riyanto, Setyo. 2002. *Pengaruh Komitmen dan Kompetensi Pegawai terhadap Kepuasan Pelanggan dan Nilai Pelayanan Serta Dampaknya terhadap Loyalitas Pelanggan Suatu Survei pada Industri Jasa Kurir di Pulau Jawa, Disertasi Doktor*. Bandung: Universitas Padjajaran
- Robbins, Stephen P. 1998. *Organizational Behaviour*, buku 2, Alih Bahasa: Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo
- Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sabrina, Herdiani. 2011. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Organisasi, Skripsi*. Padang: Universtas Negeri Padang
- Sedharmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien*. Bandung: CV Mandar Maju
- Shepherd, Jeryl dan Briand Mathews. 2000. *Employee Commitment: Academic vs*

- Practitioner Perspectives, Journal of Employee Relations*, 22 (6) : 1-12
- Siagian, Sondang P. 2002. “Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja”. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Soehardi, Sigit. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: FE Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Ofset
- Sukarno, Gendut dan Prasetyohardi. 2004. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan, Ventura Vol. 7 No. 3, Desember*
- Suliman, Abubakar., Paul Iles. 2000. *Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. Journal of Managerial Psychology*, 15( 5): 1-9
- Syahrudin, Dr, dkk. 2000. *Manajemen Pemerintahan Baru, Edisi I, Cetakan Pertama*. Jakarta: BPKP
- Temaluru, Johanes. 2001. *Kualitas SDM dari Perspektif IPO: Hubungan antara Komitmen terhadap Organisasi dan Faktor-faktor Demografis dengan Kepuasan Kerja Karyawan, Pengembangan Bagian PIO Fakultas Psikologi UI*. Jakarta: Psikologi UI
- Tiffin, Abdullah. 2000. *Hubungan Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Manajerial Atasan dengan Kepuasan Kerja Guru*. Jakarta: UNJ
- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2004. *Budaya Organisasi dan Balance Scorecard, Dimensi Teori dan Praktek, Edisi Revisi, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: UPFE-UMY
- Triguno. 2000. *Budaya kerja*. Jakarta: Penerbit Golden Trayon Press

## LAMPIRAN

### 1. Statistik Deskriptif

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja	160	28	45	37.19	3.615
Komitmen	160	23	45	36.85	3.790
Budaya	160	63	116	99.47	9.659
Kepuasan	160	22	45	37.49	3.879
Valid N (listwise)	160				

### 2. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas Residual

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		160
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.23080013
	Most Extreme Differences	
Absolute		.053
	Positive	.053
	Negative	-.027
Kolmogorov-Smirnov Z		.669
Asymp. Sig. (2-tailed)		.762
a. Test distribution is Normal.		

#### b. Uji Multikolinearitas

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

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Komitmen	.974	1.026
	Budaya	.992	1.009
	Kepuasan	.982	1.018

a. Dependent Variable: Kinerja

### c. Uji Heterokedastisitas

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.147	2.458		1.280	.202
	Komitmen	-.013	.041	-.026	-.328	.744
	Budaya	.012	.016	.059	.733	.465
	Kepuasan	-.033	.040	-.066	-.818	.414

a. Dependent Variable: AbsUt

### 3. Hasil Analisis Data

#### a. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.449 <sup>a</sup>	.201	.186	3.262

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

#### b. Persamaan Regresi

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.514	4.161		2.767	.006
	Komitmen	.267	.069	.280	3.857	.000
	Budaya	.090	.027	.241	3.350	.001
	Kepuasan	.184	.067	.197	2.730	.007

a. Dependent Variable: Kinerja

#### c. Uji F

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	418.722	3	139.574	13.119	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1659.653	156	10.639		
	Total	2078.375	159			

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

b. Dependent Variable: Kinerja